



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

TONI LUOMARANTA

**KONSERNISTRATEGIASTA KIINTEISTÖOSASTON
TUKITOIMINTOSTRATEGIAKSI – TOIMINTATUTKIMUS
STRATEGIAUUDISTUKSESTA**

Diplomityö

Tarkastaja:

Professori Miia Martinsuo

Tarkastaja ja aihe hyväksytty Talouden ja rakentamisen tiedekuntaneuvoston kokouksessa 3. helmikuuta 2016

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tuotantotalouden koulutusohjelma

LUOMARANTA, TONI: Konsernistrategiasta kiinteistöosaston tukitoimintastrategiaksi – Toimintatutkimus strategiauudistuksesta

Diplomityö, 84 sivua

Toukokuu 2016

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: Professori Miia Martinsuo

Avainsanat: Strategia, strateginen johtaminen, strategiatasot, strategiahierarkia, tukitoimintostrategia, kiinteistöjohtaminen, kiinteistöstrategia, strategian kohdistaminen.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeyrityksessä toteutettava konsernistrategia- sekä liiketoimintastrategia uudistus, joka vaatii myös kiinteistöjohtamisen uudistumista. Kiinteistöomaisuuden suuri osuus taseessa ajaa kovenevassa taloustilanteessa parantamaan ja optimoimaan kiinteistöjen hallintaa. Samalla myös kontribuutiota liiketoiminnan tukemiseksi halutaan parantaa. Tutkimuksen käytännön työn tavoitteena oli tunnistaa sekä konsernistrategian että liiketoimintastrategioiden asettamat odotukset kiinteistöjohtamiseen, muotoilla näitä tukeva tämän hetken toimintaympäristöön sopiva kiinteistöstrategia ja antaa kiinteistöosaston henkilökunnalle syvempi käsitys konsernistrategiasta sekä oman työpanoksen suhteesta näiden strategiatavoitteiden edistämiseksi. Tieteellisen näkökulman tavoitteena oli selvittää kuinka alemman tason strategia muotoillaan ylempiä strategiatasoja tukevaksi. Nämä tavoitteet muotoiltiin kahdeksi tutkimuskysymykseksi: Millaisia vaatimuksia konsernistrategia kohdentaa kiinteistöille ja millainen strategia kiinteistöosastolle tehdään näissä olosuhteissa.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmäisenä käytännönläheisenä toimintatutkimuksena, jonka tausta-aineistona oli uusi konsernistrategia ja uudet liiketoimintastrategiat sekä vanhat kiinteistöosaston toimintaperiaatteet. Tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, avoimella haastattelulla ja erikseen järjestetystä strategiaworkshopista, johon osallistui koko kiinteistöosaston henkilökunta. Käytännönläheisessä toimintatutkimuksessa pyrittiin saamaan aikaan muutosta, parempaa ymmärrystä omasta työstä sekä ottamaan teoreettiset viitekehukset osaksi tätä prosessia. Teoreettisiksi viitekehyksiksi valittiin keskeisimmät tutkimukset konsernistrategian ja kiinteistöstrategian kohdistamisesta.

Tutkimusaineiston analyysin tuloksena saatiin esille kiinteistöstrategialle asetetut tavoitteet, jotka voitiin jakaa neljään teemaan: Energiatehokkuus ja resurssitehokkuus, liikepaikkojen strateginen asemointi asiakasvalintojen mukaan, kustannussäästöt, tilatehokkuusprojektit ja tuottavuuden kasvattaminen sekä vastuullinen ja turvallinen rakentaminen. Samoin analyysin perusteella rakennettiin strategiaprosessi, jonka kautta kiinteistöstrategia saatiin ylempiä strategioita tukevaksi. Aineiston analyysi yhdistettiin kirjallisuuskatsauksen teoreettisten viitekehysten ja rakennetun strategiaprosessin avulla kiinteistöstrategiaksi. Uuden kiinteistöstrategian kolme pääaluetta ovat: Asiakas, portfoliojohtaminen ja kustannukset. Tulokset osallistuvat tieteelliseen keskusteluun kiinteistöstrategian muotoilusta tietyissä olosuhteissa sekä yleisemmin alemman tason strategian muotoilusta ylempien tasojen strategian tukemiseksi.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

LUOMARANTA, TONI: Aligning corporate strategy with real estate support unit strategy – An action research from strategy renewal project

Master of Science Thesis, 84 pages

May 2016

Major: Industrial Engineering and Management

Examiner: Professor Miia Martinsuo

Keywords: Strategy, strategic management, strategy levels, strategy hierarchy, support unit strategy, corporate real estate management, corporate real estate strategy, strategy alignment.

The starting point of this study was an on-going strategy renewal project in the target company, which also required property management strategy renewal. A large proportion of property in the balance sheet and tougher economic conditions drives to improve and optimize the management of real estate. At the same time the support of the business is to be improved. Objectives of the practical work of the study were to identify expectations from corporate strategy and the business-management strategies that affect real estate. After that the formulation of real estate strategy was done, which also to gave the real estate department staff a deeper understanding of the corporate strategy as well as highlight the relationship between their own work corporate strategy. An objective from the scientific point of view was to find out how lower level strategy should be formulated to support the strategy on upper levels. These objectives were formulated into two research problems: What are the expectations from the corporate strategy that affect corporate real estate and how to formulate a corporate real estate strategy in these circumstances.

The study was conducted as a mixed-method action research. The new corporate strategy, business-level strategy and old real estate policies were used as a background material. The empirical material consisted of semi-structured interviews, open interview and notes from strategy workshop, where the entire real estate department staff was attend. Some changes were made during the practical phase of action research, which led to a better understanding of one's own work. Theoretical framework consisted of the most coherent corporate strategy and corporate real estate strategy frameworks.

Real estate strategy was formulated based on research material analysis that could be divided into four themes: energy efficiency and resource efficiency, location, cost savings, space efficiency projects and to increase productivity, profitability as well as work safety. An alignment strategy process was built to support the upper strategies. Analysis of material combined with the literature review led to corporate real estate strategy that aligns with corporate strategy. The new real estate strategy has three main areas: Customer, portfolio management and cost. Results participate in the scientific debate on the real estate strategy formulation under certain circumstances, as well as more generally, the formulation of the lower-level strategy to support higher-level strategy.

ALKUSANAT

Kiitän työn ohjaajaa Professori Miia Martinsuota tuesta ja avusta sekä kohdeyritystä mahdollisuudesta viedä läpi tämä diplomityöprojekti.

Tähän se kaikki kulminoituu, yhteen työhön, joka opetti akateemisesta maailmasta vähintään yhtä paljon kuin kaikki kurssit yhteensä.

- Rivi Runosta -

Toni Luomaranta

25.5.2016 Tampere, Tammerfors

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	I
ABSTRACT	II
ALKUSANAT	III
SISÄLLYS	IV
JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta.....	1
1.2. Tutkimusongelma, tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet	2
1.3. Tutkimusmenetelmät, aineisto ja työn rakenne	3
2. KIRJALLISUUSKATSAUS	5
2.1. Strategiatyöskentely	5
2.1.1. Liikkeenjohdon strategia	5
2.1.2. Liikkeenjohdon strategia käsitteenä	6
2.1.3. Strategiatutkimuksen ulottuvuudet ja näkökulmat.....	10
2.1.4. Strategiaprosessi	11
2.1.5. Strategian sisältö.....	12
2.1.6. Strategian konteksti.....	13
2.1.7. Liikkeenjohdon strategian koulukunnat.....	13
2.1.8. Strategiatasot	16
2.2. Kiinteistöstrategia	18
2.2.1. Kiinteistöhallinnan rooli organisaatioissa	18
2.2.2. Kiinteistöstrategia.....	20

2.3. Kiinteistöstrategian kohdistaminen konsernistrategian kanssa	24
2.3.1. Kiinteistöstrategian kohdistaminen yhden strategiatekijän mukaan	25
2.3.2. Kiinteistöstrategian kohdistaminen kilpailijoiden avulla	34
2.3.3. Kiinteistöstrategian kohdistaminen vaihtoehtoisilla tavoilla....	41
3. TUTKIMUSMENETELMÄT, TYÖN AINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI	43
3.1. Toimintatutkimus.....	43
3.2. Tutkimusprosessi, aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusaineisto	45
3.3. Aineiston analyysi	48
4. TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU.....	50
4.1. Tutkimuksen tulokset.....	50
4.1.1. Konsernistrategia-, liiketoimintastrategia ja toimintaympäristökuvaus	50
4.1.2. Kilpailukyvyt	51
4.1.3. Kiinteistöjohtamiseen kohdistuvat odotukset	53
4.1.4. Mahdolliset kiinteistöstrategiset toimenpiteet: sisäinen palvelu nykytilanneanalyysi ja vastuullisuus	54
4.1.5. Mahdolliset kiinteistöstrategiset toimenpiteet: Portfoliojohtaminen	56
4.1.6. Strategiatasojen kohdistaminen	58
4.2. Tulosten tulkinta.....	59
4.2.1. Konsernistrategian tulkinta.....	59
4.2.2. Kiinteistöjohtamisen rooli	61
4.2.3. Kiinteistöstrategian teoreettinen määrittely	62
4.3. Uusi kiinteistöstrategia.....	68

5. PÄÄTELMÄT	74
5.1. Uuden strategian ja toiminnan muutoksen johtopäätökset.....	74
5.2. Toimintasuositukset.....	75
5.3. Teoreettiset johtopäätökset	76
5.4. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	77
LÄHTEET	79

JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta

Tämä diplomityö tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen kiinteistöosaston kanssa. Kiinteistöosaston missio konsernissa on tukea pääliiketoiminta-alueita. Kiinteistöosaston toinen missio on ylläpitää kiinteistöjen arvoa. Tämä tarkoittaa käytännössä kiinteistöjen kehittämistä, josta seuraa, että merkittävimmät liikepaikat omistetaan itse. Kiinteistöillä on tämän vuoksi suuri painoarvo kohdeyrityksen taseessa ja kiinteistöjohtamisen roolia halutaan kehittää. Kiinteistöosasto toimii konsernissa tukitoimintona. Porter (1985) mukaan tukitoimintojen ei oleteta tuottavan liikevaihtoa yritykselle, vaan ne mahdollistavat ensisijaisten toimintojen liikevaihdon tuottamisen.

On yleisesti tunnustettu, että jokainen liiketoiminta toimii aina jonkun strategian pohjalta. Kuitenkin vasta viime vuosikymmenen aikana ollaan hyväksytty se, että konserni-strategian ja liiketoimintastrategian lisäksi yrityksillä tulisi oman kilpailukykynsä vahvistamiseksi olla myös tukitoiminnoille eriteltyt strategiat. Konsernistrategian tehtävänä on yhdistää eri liiketoimintojen strategiat ja rahoituksen strategiat järkevällä tavalla. Liiketoimintastrategia taas ottaa kantaa toiminnan kannalta kriittisiin asioihin eli asiakkaisiin, työntekijöihin ja prosesseihin. Toisin sanoen niihin olosuhteisiin, joissa yritys toimii. Nämä ylemmät strategiat sekä olosuhteet ovat elementtejä, jotka vaikuttavat tukitoimintostrategioihin eli myös kiinteistöstrategiaan. Toimiva kiinteistöstrategia vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden viihtyvyyteen, tuotannon taloudellisuuteen, liiketoimintamahdollisuuksien realisointiin, riskinhallintapäätöksiin, yrityksen kokonaisarvoon ja niin edelleen yrityksestä riippuen. (Roulac 2001.)

Diplomityön tarkoituksena on rakentaa kohdeyrityksen kiinteistöosastolle strategia osana koko konsernin kattavaa strategiauudistusta. Kohdeyritys on viimeisen puolentoista vuoden aikana rakentanut uutta konsernistrategiaa ja tukitoimintojen strategiat on tarkoitus rakentaa tukemaan päätoimintoja. Tässä diplomityössä käsitellään kiinteistöstrategian ja konsernistrategian suhdetta vallitsevissa olosuhteissa vuorovaikutteisen strategiaprosessin kautta.

Jos kiinteistöstrategia linjataan pelkästään ylhäältä alaspäin konsernistrategiasta, on kiinteistöosasto tällöin vain operatiivisten asioiden toimeenpanija ja sen osallistuminen strategiseen keskusteluun on vähäistä. Tämä saattaa johtaa läpinäkyvyyden heikkenemiseen, ylimääräisen ja vääränlaisen kiinteistökannan omistamiseen sekä korkeisiin kiinteistökuluihin optimoinnin vaikeuden takia. Kaksisuuntaisen keskusteluyhteyden puute saattaa johtaa siihen, että kiinteistökannan todellista arvoa ei tunnisteta yrityksessä, kun

tarkastellaan vain tase-arvoja. Koska kiinteistöjen joustavuus on rajoitettua ja liikuttaminen mahdotonta täytyy kiinteistöjä koskevissa päätöksissä tiedon liikkua kahteen suuntaan. Muussa tämän päivän liiketoiminnassa pidetään joustavuutta, nopeutta ja korkeaa investointien tuottoastetta tavoiteltavana tilana, johon kiinteistöt eivät oikein hyvin taivu. Institutionaaliset sijoittajat ja kiinteistöliiketoimintaa ydinliiketoimintonaan harjoittavat yritykset pitävätkin kiinteistöjä tapana vakauttaa ja turvata muita riskillisimpiä sijoituksia. Siksi tuntuisi loogiselta, että ydinliiketoimintonaan jotain muuta tekevät yritykset voisivat ottaa kiinteistöstrategiassa huomioon kiinteistöjen luonteen riskin vaikuttajina ja toimimisen taloudellisina puskureina. (Glatte 2013.) Lähes kaikkia näitä asioita on ollut tunnistettavissa kohdeyrityksen toimintahistorian aikana.

Kohdeyrityksen kiinteistöosastolla ei ole aikaisemmin ollut koko osaston kattavaa strategiaa. Tämä toimii mielenkiintoisena lähtökohtana ja perustelee hyvin tutkimuksen tarpeen. Oman toiminnan ohjaamisen tukena ovat tähän mennessä olleet tiimikohtaiset strategiat: rakennuttamisstrategia, huoltostrategia ja kiinteistösalkutus. Kohdeyrityksen kiinteistöjen tasearvo vuoden 2015 alussa on 160 miljoonaa euroa ja investoinnit keskimäärin 30-60 miljoonaa euroa kiinteistöihin vuosittain arvon säilyttämiseksi (keskimääräinen arvio kymmeneltä viime vuodelta). Koko konsernin liikevaihto oli vuonna 2014 noin 791,2 miljoonaa euroa. Liikepaikkoja on noin sata ja kokonaispinta-alaa kaikista liikepaikoista kertyy 300000m². Kiinteistöjen osuus koko konsernin arvosta on näin ollen merkittävä.

1.2. Tutkimusongelma, tutkimuksen rajaukset ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa kiinteistöosaston strategia (Corporate real estate strategy) ja selvittää kuinka tukitoimintostrategiatasolle on mahdollista johtaa konserni-strategiasta päätoimintoja tukeva tukitoiminnon strategia. Kiinteistöstrategiakirjallisuudesta oli löydettävissä kaksi usein mainittua jatkotutkimuskohdetta, johon tutkimusta voitaisiin suunnata. Ensimmäinen on erilaisissa olosuhteissa tapahtuvan, erilaisiin konsernistrategiakombinaatioihin perustuvien kiinteistöstrategioiden tilanteenmukainen yhdistäminen ja vaikutusten arviointi. Toinen aukko on kiinteistöstrategioiden todellinen vaikutus yrityksen pysyvään kilpailuetuun. Näistä valittiin ensimmäinen tutkimuksen kohteen, yksittäinen yritys turbulentissa tilanteessa, vuoksi. Kilpailuetuun vaikuttamisen tutkimusta varten olisi tutkimusasetelman pitänyt olla erilainen.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Millaisia vaatimuksia konsernistrategia kohdentaa kiinteistöille
2. Millainen strategia kiinteistöosastolle tehdään näissä olosuhteissa

Diplomityö on osa koko kiinteistöosaston strategiauudistusta. Tutkimuksen käytännön työn lopputuloksena saadaan aikaan kiinteistöosaston eksplisiittinen strategia, joka palvelee omaa osastoa, muita osastoja, johtoryhmää ja uusia työntekijöitä. Tutkimuksen tieteellisenä kontribuutiona on arvioida strategiatyön aikaansaamaa muutosta ja testata aikaisempien tutkimusten viitekehyksien toimivuutta vähittäiskauppaympäristössä heuristisen ongelman ratkaisun keinoin. Tutkimusprosessin aikana käytiin läpi strategian kolme ulottuvuutta: strategiaprosessi, strategian sisältö ja strategian konteksti. Näkökulmaksi kuitenkin valittiin strategialähtöinen näkökulma, joka vastaa strategian sisällön ja kontekstin tutkimista eli oikeanlaisen strategian tunnistamista vallitsevaan tilanteeseen.

1.3. Tutkimusmenetelmät, aineisto ja työn rakenne

Tutkimus toteutetaan laadullisena monimenetelmäisenä toimintatutkimuksena kiinteistöosaston sisällä. Tutkijan rooli tutkimuksessa oli erittäin aktiivinen. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja tutkia muutoksen vaikutuksia. Toimintatutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin eli tämän diplomityön tapauksessa tuodaan teoreettista tietoa osaksi käytännön strategian rakentamis- ja muotoiluprosessia. Olennaista on, että osastolla toimivat ihmiset ovat aktiivisessa roolissa tutkimuksessa. Yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi kuin mitä suhteellisen ulkopuolinen diplomityön tekijä voisi yksin saada aikaan, sillä työyhteisön jäsenet tuntevat ongelman ja sen ratkaisun vaihtoehdot parhaiten. Yhteiskeskusteluissa saadaan esiin hiljainen tieto, ammattitaito ja kokemustieto, jota tarvitaan parhaan mahdollisen lopputuloksen aikaansaamiseksi.

Yhdessä suunnitellun uudistuksen tarkoituksena on myös parantaa työpaikan ilmapiiriä ja ihmisten motivaatiota. Edellisten lisäksi itse löydetty ratkaisu toteutuu paremmin kuin ulkopuolisen suunnittelema uudistus, sillä suunnittelussa mukana olleiden on helpompi sitoutua uuteen strategiaan. Nykyisellään kiinteistöosaston ilmapiiri on todella hyvä ja työntekijät motivoituneita omaan työhönsä. Pääliiketoiminnan tekemisiin päätöksiin sen sijaan ei luoteta varauksetta, koska tietoa ei koeta kulkevan tarpeeksi. Kiinteistöosaston strategiauudistuksella onkin siten tärkeä rooli saada kiinteistöosaston henkilöstölle paremmin selville päätoimintojen tarpeet ja niiden tukemistarpeet sekä millaista arvoa kiinteistöosasto tuottaa pääliiketoiminnalle.

Kaikki tutkimuksen aikana käydyt keskustelut, palaverit ja strategiaworkshopit muodostavat suuren osan tutkimuksen aikana tuotettavasta aineistosta. Tutkimuksen aikana suoritetaan myös kohdeyrityksen ylemmälle johdolle puolistrukturoitu teemahaastattelu ja vertailtavalle asiantuntijaorganisaatiolle avoin haastattelu parhaista toimintatavoista.

Tämä tutkimusraportti rakentuu seuraavasti: Aluksi käydään läpi aiheesta aikaisemmin tutkittua tietoa kirjallisuuskatsauksen avulla, joka jakaantuu kolmeksi alaluvuksi. Seuraavaksi käydään läpi tutkimusmetodi, aineistonkeruumenetelmät, tutkimuksen kulku sekä aineiston analyysimenetelmät. Sitten esitellään aineistosta nousevat tulokset. Sen jälkeen tuloksia tulkitaan kirjallisuuskatsauksen viitekehysten avulla ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä kerrotaan käytännön työn lopputuloksesta, eli muotoillusta strategiasta. Lopuksi tarkastellaan johtopäätöksiä, toimintasuosituksia, validiteettia, rajoituksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1. Strategiatyöskentely

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä luvussa luodaan pohja tutkimuksen aikana suoritettavaan strategiaprosessiin ja kiinnitetään tutkimuksen tieteellinen tarkastelu strategiatutkimuksen suureen viitekehykseen. Tässä luvussa käsitellään strategiaa yleisesti käsitteenä, strategian tutkimusta, strategiaprosessia, -sisältöä ja –kontekstia, tutkimuksen kannalta oleellisia koulukuntia sekä luodaan jatkumo tukitoimintona toimivan kiinteistöjohtamisen strategiseen tarkasteluun strategiatasojen määrittelyllä.

Tässä tutkimuksessa strategiakäsitys perustetaan Adrews (1980), Mintzbergin (1987), Mintzberg & Waters (1985) sekä Porter (1984) määritelmiin yritysstrategiasta, jotka tukevat toisiaan. Yleistysenä tämän tutkimuksen aikana strategia mielletään olevan tavoitteellinen suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi. Eri tutkijoiden tarkempia strategiamääritelmiä ja viitekehyksiä käsitellään kuitenkin kirjallisuuskatsauksessa melko laaja-alaisesti, koska jokainen käsitelty määritelmä toimii tutkimuksen aikana linssinä todellisuuteen, jolla tutkimusongelman ratkaisemiseksi tehtäviä analyysejä voidaan suorittaa tietystä näkökulmasta. Tukitoimintostrategiaa rakennettaessa on konsernistrategian tarkka analysointi tarpeen, jolloin erilaiset näkökulmat auttavat. Eri näkökulmien avulla tarkasteltuna on tavoitteena saada aikaiseksi tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla ylempien tasojen strategiaa tukeva tavoitteellinen kiinteistöstrategia ja sen kautta vastata tutkimuskysymyksiin.

2.1.1. Liikkeenjohdon strategia

Lähes kaikki strategiaa tutkimuksessaan käsittelevät tutkijat aloittavat viittauksella Sun Tzun Sodankäynnin Taitoon. Sun Tzu kertoo kuinka sota voitetaan. Sun Tzuta sekä muita sodankäynnin teoksia pidetään yleisesti hyväksyttynä lähtökohtana liikkeenjohdon strategia-oppiin. Näsi & Aunola (2002) mukaan strategia kuitenkin sai aseman yleisesti hyväksyttynä valtaa pitävänä mallina liikkeenjohdon teorisoinnissa vasta 1960-luvulla. Strategia-käsitteellä on paljon vaikeastikin rakennettuja määritelmiä, näkökulmia sekä erilaisia koulukuntia, eikä yksiselitteistä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ole onnistuttu luomaan. Sekä Kamensky (2004) että Näsi & Aunola (2002) tiivistävät strategian käsitteenä tarkoittavan toiminnan punaista lankaa. Tiivistys on hieman ympäripyöreä, mutta toisaalta tuon tiivistelmän alle mahtuu paljon. Kamensky (2004) lisää, että erilaisten oppien yhdistävä tekijä on kilpailu. Kilpailukin toki voidaan nähdä tarkoittavan eri asioita, riippuen tulkitsijasta, aina kilpailuun ihmisten hyvinvoinnin paran-

tamisesta erilaisten liikuntamuotojen välillä yritysten väliseen valtataisteluun markkina-
asemasta.

Lukuisten eri määritelmien lisäksi strategiatutkimusta on tehty eri näkökulmista: prosessin, sisällön tai kontekstin kautta (Elfring & Volberda 2007, s.9). Strategiatutkimus voi kohdistua eri nimillä lähes samoihin asioihin, jotka on voitu nimetä strategiaksi, strategiseksi johtamiseksi tai strategiaprosessiksi tieteenteoriasta riippuen (esim. Ansoff 1965; Porter 1980; Mintzberg & Quinn 1996; Analoui & Karami 2003; Johnson ym. 2006; Spender 2007; Grant 2008). Strategiatutkimus on saanut osakseen paljon kritiikkiä sen pirstoutuneisuudesta ja uusien koulukuntien jatkuvasta syntyemisestä. Eri koulukuntien tutkijat kritisoivat myös kärkeästi toisiaan eikä selkeästi yhtenäistä yleist teoriaa tai tutkimusmenetelmiä ole saatu syntyään. (Elfring & Volberda 2007, s.1.) Kamensky (2004) huomauttaa, että kaikki johtamisen opit, sisältäen strategisen johtamisen ja strategiatyön, ovat oikeita vain suhteessa senhetkiseen ja tulevaan toimintaympäristöön. Suosituimmat strategiaopit ovatkin enimmäkseen 35 vuotta vanhoja. (Kamensky 2004.) Kamenskyn kommentin voikin sanoa pitävän paikkaansa, strategiatutkimus ja ennen kaikkea strategiatyö tuntuu olevan sidoksissa vallitsevaan trendiin.

Tämä työ osallistuu strategiaprosessia ja strategian muotoilua tutkivaan tieteelliseen keskusteluun. Jotta tutkimuskysymyksiin tukitoiminnon strategiasta pystytään vastaamaan, on oleellista käydä karkealla tasolla läpi liikkeenjohdon strategian tutkimuksen sisältöä, koulukuntia sekä strategiatyön viitekehyksiä.

2.1.2. Liikkeenjohdon strategia käsitteenä

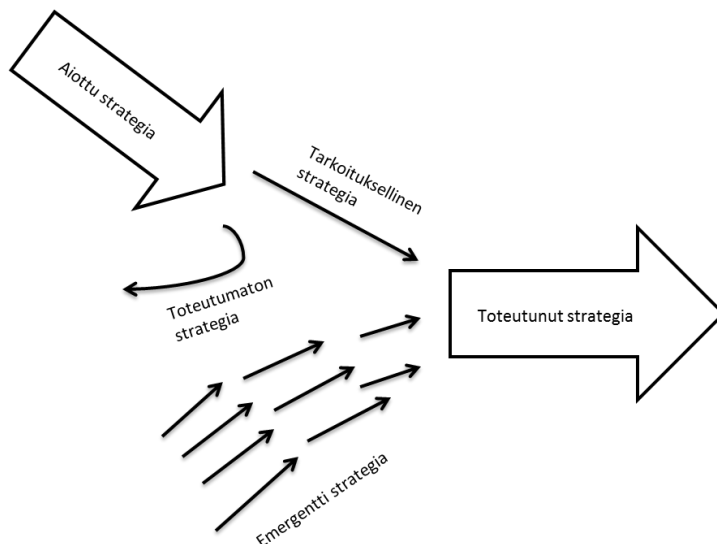
Strategiatutkijoiden joukko on suuri samoin kuin käsitteiden määrä. George Steiner on yksi ensimmäisistä strategisen tutkimuksen avainhenkilöistä. Hänen näkemyksenä on ylhäältä alaspäin rakentuva strategia. Steinerin (1979) mukaan strategia käsitteenä tuli liikkeenjohdon tutkimuskirjallisuuteen terminä kuvaamaan sitä, mitä yritys teki vastatakseen kilpailijan toimiin tai ennustaakseen kilpailijan toimia. Kuitenkin tässä tutkimuksessa strategian ei oleteta olevan ylhäältä alaspäin rakentuva strategia, vaikka ylemmistä ja alemmista strategioista puhutaankin, vaan vuorovaikutteinen prosessi.

Tämä tutkimus pohjaa enemmän Adrews (1980), Mintzbergin (1987), Mintzberg & Waters (1985) sekä Porter (1984) määritelmiin yritysstrategiasta, jotka tukevat toisiaan. Strategia on päätösten sarja tai malli (pattern of decision), joilla yritys määrittää ja kertoo tavoitteet, tarkoituksen, sekä tuottaa toimintalinjauksia ja suunnitelmia saavuttaakseen nämä tavoitteet, ja määrittelee liiketoiminta-alueet, sekä sen millainen taloudellinen ja inhimillinen organisaatio on tai aikoo olla, sekä millaisen taloudellisen ja ei-taloudellisen panoksen se aikoo tuottaa osakkeenomistajille, työntekijöille, asiakkaille ja yhteisöille. (Andrews 1980, s. 18-19.) Andrews teki myös huomioita, joita tutkijat myöhemmin jalostivat omissa julkaisuissaan. Hän erotti ensimmäisenä konsernistrategian

sekä liiketoimintastrategian käsitteet ja tavallaan myös yhdisti strategiaan päätösten sarjan, suunnitelman ja perspektiivin. Hän myös näki aseman markkinoilla yhtenä mahdollisena strategian muotona.

Mintzberg (1987) jakoi strategiakäsitteen viiteen osaan, englanniksi viiteen P:hen. 1. (Plan) Strategia voi olla tarkoituksellinen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta, suuntaviivat toimintaa varten tai tietoisesti suunniteltujen toimintojen sarja. 2. (Ploy) Strategia voi olla liiketaloudellinen tai kilpailussa pärjäämiseen kehitetty juoni. 3. (Pattern) Strategia voi olla yksityiskohtainen kokemuksen tai suunnittelun kautta aikaansaatu kaava tai malli. 4. (Position) Strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla, johon se pyrkii. 5. (Perspective) Strategia voi olla näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta, jolloin sen voi mieltää näkökulmaksi tai tavaksi havainnoida maailmaa. Tällöin strategia voi näyttäytyä abstrakteina mielikuvina tai haluttuina tulevaisuuden tavoitteina, jotka ovat olemassa joidenkin osapuolten mielissä. Ne ketkä jakavat saman näkemyksen toteuttavat strategiaa samaan suuntaan, mikä ei toki tarkoita, että strategia välttämättä olisi parhain mahdollinen. Huomioitavaa on, että jollakin asteella jaettu perspektiivi kaikkien asianosaisten kesken on luultavastikin menestymisen ehto (Mintzberg 1987.)

Tutkimuksessa tiedostetaan, että tarkasti suunniteltu strategia ei aina välttämättä toteudu aikomusten mukaan, vaan strategialla on taipumus elää ja muokkautua arjessa. Mintzberg & Waters (1985) mukaan lopullinen toteutunut strategia koostuu sekä aiotusta että tilanteiden mukana tulevasta emergentistä strategiasta. Prosessi on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tarkoituksellinen ja emergentti strategia (Mintzberg & Waters 1985, s. 14)

Strategiaprosessi alkaa strategian suunnittelulla, jonka lopputuloksena saadaan aiottu strategia (intended strategy). Aiottu strategia kuitenkin jakautuu realisoitumattomaan eli toteutumattomaan strategiaan (non-realized) ja tarkoitukselliseen strategiaan (deliberate

strategy), joka on siis osa aiotun mukaisesta strategiasta. Lopullinen toteutunut strategia koostuu tarkoituksellisesta strategiasta ja emergentistä strategiasta. Emergentiä strategiaa ei missään vaiheessa ole formaalisti suunniteltu, eikä otettu huomioon aiotussa strategiassa, mutta se nousee esiin ajan kuluessa ja on osa toteutunutta strategiaa. (Mintzberg & Waters 1985.)

Viimeisenä suurempana taustalla olevana strategia viitekehyksenä on Porterin (1984) lähestyminen strategiakäsitteeseen kilpailustrategia-asetelman kautta. Hänen määritelmässään strategiassa määritellään yrityksen tulevaisuuden kilpailutoimet ja päämäärät. Ne voivat esimerkiksi sisältää tavoitteet kannattavuuden kasvattamiselle, markkinaosuuden kasvattamiselle tai sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Porterin näkemyksen mukaan strategiaa on myös avainasemassa olevat toimintatavat, joilla yritys pyrkii saavuttamaan toiminnalleen asetetut tavoitteet. (Porter 1984).

Seuraavaksi käydään läpi neljän tutkijan yksityiskohtaiset strategiamääritykset, koska nämä määritykset ovat perustana kiinteistöstrategian linkittämisessä konsernistrategiaan pyrkivissä malleissa.

Tregoe & Zimmerman (1980) määrittävän strategian olevan viitekehys, joka ohjaa valintoja ja joilla päätetään yrityksen luonne sekä suunta. Lopulta tämä viitekehys ohjaa tuotteiden tai palvelujen valitsemiseen ja markkinoiden valitsemiseen johon niitä tarjotaan. He kehottavat perustamaan strategiset päätökset yhteen ajavaan voimaan. He yleis- täen jakavat ajavat voimat karkeasti yhdeksään erilaiseen kategoriaan:

1. Tuotteiden tarjonta 2. Markkinoiden tarve 3. Teknologia 4. Tuotannon kyvykkyys 5. Tuotteiden myyminen 6. Tuotteiden jakelu 7. Luonnonvarat 8. Koko/Kasvu 9. Tuotto/Tulos.

Lopulta Tregoa & Zimmerman tulevat siihen lopputulokseen, että strategiassa on pohjimmiltaan kyse perspektiivistä. (Tregoa & Zimmerman 1980.)

Robertin (1993) mukaan strategian määrittelemisessä oikeat aiheet ovat strateginen ohjaus ja ajattelemisen strategisesti. Hänen mukaansa tämä kulminoituu neljään tekijään:

1. Tuotteeseen ja palveluun. 2. Asiakkaaseen. 3. Markkinasegmenttiin. 4. Maantieteelliseen alueeseen. (Robert 1993.)

Robert (1993) mukailee Tregoa & Zimmermania (1980) ja sanoo, että päätökset siitä mitä tuotteita tai palveluita tarjota, ketä asiakkaita palvella, millä markkinasegmentillä toimia ja minkä maantieteellisen alueen sisällä toimia, pitäisi perustua yhteen ajavaan voimaan. Myös Robertin mukaan useampia ajavia voimia on olemassa yrityksen toiminnassa, mutta vain yhden perusteella tulisi luoda strategia. Robert jakaa ajavat voimat kymmeneen, jotka ovat:

1. Tuote-palvelu. 2. Käyttäjä-asiakas. 3. Markkinatyyppe. 4. Tuotannon kapasiteettikyvykyys. 5. Teknologia 6. Myynti-markkinointi toimintatapa. 7. Jakelutapa. 8. Luonnonvarat. 9. Kasvu/Koko. 10. Tuotto/Tulos. (Robert 1993.)

Treacy & Wiersema (1993) vievät strategian perustan rajoittamisen käsitteen vielä pidemmälle. Heidän mukaan yritykset saavuttavat kilpailussa johtavan aseman rajoittamalla tai kaventamalla liiketoimintafokusta eikä kasvattamalla sitä. He tunnistavat kolme arvontuottamisen ajattelutapaa (value-discipline), jotka voivat toimia strategian perustana. Samoin kuin ajavat voimat vain yksi arvontuottamisen ajattelutavasta voi toimia strategian pohjana. Nämä kolme ovat:

1. Operationaalinen ylivoimaisuus: Strategia perustuu tuotteiden ja palveluiden tuotantoon ja toimitukseen. Tavoitteena on johtaa toimialaa hinnalla ja helppoudella.
2. Asiakaskeskeisyys / Asiakkaan perinpohjaisesti tunteminen: Strategia perustuu tuotteiden ja palveluiden räätälöintiin sekä muotoiluun, joilla tuote/palvelu sovitetaan jatkuvasti parantuvaan asiakkaan tuntemukseen tuottamaan tarveanalyysiin. Tavoitteena on luoda pitkäaikaista asiakasuskollisuutta ja pitkän aikavälin asiakaskannattavuutta.
3. Tuotejohtajuus: Strategia perustuu jatkuvaan huippuluokan tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen. Tärkein tavoite on huippuideoiden nopea kaupallistaminen ennen kilpailijoita.

Jokaisella kolmesta arvontuottamisen ajattelutavasta on onnistumiset kannalta omanlaiset vaatimukset. Operationaalinen ylivoimaisuus tarvitsee maailmanluokan markkinointia, valmistus- ja jakeluprosesseja. Asiakaskeskeisyys tarvitsee lähellä asiakasta pysymistä ja pitkäaikaisia suhteita. Tuotejohtajuus on selvästi markkinaehtoisempaa, jolle tuotekehitys sekä organisaation ketteruus että joustavuus ovat tärkeitä. (Treacy & Wiersema 1993.)

Johnson et. al. (2006, s.9) mukaan strategia on organisaation pitkän aikavälin toiminnan suunta tai toiminta-alue, mikä tuottaa kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä yhdistelmällä resursseja ja kompetensseja, jolla tavoitellaan sidosryhmien odotusten täyttymistä. Johnsson et al. (2011) muutamaa vuotta myöhemmin koostavat strategiakirjallisuudessa yleisesti uskottavan, että mitä paremmin 1. osaamme tarkastella omaa asemaamme (ympäristö, kilpailijat, sidosryhmät, omat ominaisuudet), sitä parempia 2. valintoja osaamme tehdä ja sitä tehokkaammin 3. viedä käytäntöön tehdyt valinnat käytäntöön (Johnsson et. Al. 2011).

Tutkimuksen jatkoon kannalta strategisten määritelmien suuri kirjo asettaa omat haasteensa, sillä lähes jokainen kiinteistöstrategiasta julkaissut tutkija pohjaa oman tutkimuksena eri strategian määritelmään. Siksi tämän tutkimuksen kannalta strategian käsitteen riittävän tarkka erittely on tarpeen, jotta voidaan sijoittaa kiinteistöstrategian tutkijoiden viitekehykset oikeisiin määritelmiin. Tutkimuksen aikana kohdeyrityksen strate-

giaa tarkastellaan näiden määritelmien avulla, joiden toivotaan auttavan strategian linjaamiseen tarvittavien analyysien tekoa. Vuorinen (2013) toteaaakin, että strategiatyössä on monenlaisia keinoja olla oikeassa ja päästä hyvään lopputulokseen, kuten strategia-käsitteen määritteiden paljoudesta voidaan jo päätellä. Osa strategiasuuntauksista korostaa suunnittelulähtöisyyttä osa oppimislähtöisyyttä ja kokemuksen kautta etenemistä ja kolmannet innovatiivisuuslähtöisyyttä ja kokeilua. Strategiatyöskentelyn syy-seuraus yhteyksistä ei aina saada varmuutta ja usein hyvinä aikoina korostetaankin hyvin suunniteltua strategiaa ja toisaalta huonoina aikoina syytetään olosuhteita. (Vuorinen 2013.)

2.1.3. Strategiatutkimuksen ulottuvuudet ja näkökulmat

Strategiatutkimuksessa kuin myös yritysmaailman strategisissa ongelmissa voidaan tunnistaa strategialle kolme ulottuvuutta: prosessi, sisältö ja konteksti. De Wit & Meyer (2010) mukaan yleisesti ne voidaan määritellä seuraavasti:

- Strategiaprosessi: Tapaa, jolla strategiat syntyvät organisaatiossa, kutsutaan strategiaprosessiksi. Kysymysten muotoon laitettuna strategiaprosessi on kuinka, kuka ja koska. Kuinka strategiaa tai kuinka pitäisi strategiaa varten tehdä analyysjä, ajatuspajoja, muotoilla, implementoida, muuttaa ja kontrolloida. Kuka osallistuu ja missä vaiheessa sekä koska tarvittavat tehtävät suoritetaan.
- Strategian sisältö: Strategiaprosessin tuloksena syntyy strategian sisältö. Kysymyksiin esitettynä strategian sisältö on mikä strategia on tai sen pitäisi olla yritykselle ja kaikille sen yksiköille.
- Strategian konteksti: Tarkoittaa kysymyksenä mihin. Mihin yritykseen strategiaa tehtiin. Missä tietyissä olosuhteissa strategia prosessia käytiin läpi ja mihin tiettyihin olosuhteisiin strategian sisältö on tarkoitettu.

Vaikka nämä kolme ulottuvuutta voidaan tunnistaa erikseen, on tärkeää painottaa, että osat eivät ole toistaan erillisiä, eivätkä ne toimi erillään. Jokainen yrityksen strateginen ongelma on kolmeulotteinen, eikä ilman niitä kaikkia saada ongelmasta tarpeeksi syvällistä ymmärrystä. (de Wit & Meyer 2010.)

Kolmen eri strategisen ulottuvuuden tutkimisen lisäksi strategiatutkimusta voidaan tehdä myös eri näkökulmista, jotka osittain limittyvät strategian ulottuvuuksien kanssa. Eri lähtökohdista tutkimusnäkökulma voi keskittyä strategialähtöiseen näkökulmaan, strategisen johtamisen näkökulmaan tai strategiaprosessin näkökulmaan (esim. Kamensky 2008, Johnson et al. 2006, Mintzberg & Quinn 1996, Porter 1984). Strategialähtöinen näkökulma vastaa strategian sisällön ja kontekstin tutkimista eli oikeanlaisen strategian tunnistamista vallitsevaan tilanteeseen. Strategiaprosessin näkökulma vastaa strategiaprosessin tutkimista eli kuinka oikea tai väärä strategia syntyy ja mitä vaiheita koko strategiaprosessissa on analyysseistä käyttöön ottoon. Strategisen johtamisen näkökulma kat-

soo koko aihetta johtamisen näkökulmasta ja tutkimus painottuu ehkä enemmän strategian käytäntöön vientiin.

Tämän tutkimuksen aikana tullaan viemään läpi tilanteeseen räätälöity strategiaprosessi, jolloin tutkimus pyrkii kuvaamaan sen prosessin, jonka kautta muotoillaan tilanteeseen sopiva strategia. Näin ollen tutkimuksen aikana katetaan kaikki strategian kolme ulottuvuutta.

2.1.4. Strategiaprosessi

Strategiaprosessin määritelmät voidaan jakaa suppeaan yksinkertaistukseen sekä tutkijoiden luomiin monimutkaisempiin konsepteihin. Suppea näkemys strategiaprosessista sisältää vain strategianlaadintaan sisältyvät toimet. Laajemmat näkemykset ottavat huomioon koko aikajanan uuden strategian rakentamisen alkusysäyksestä käyttöön ottoon ja seurantaan – osa jopa huomioi prosessiin iteratiivisuuden. Huomioitavaa on kuitenkin, että ne yleisesti kuitenkin kuvaavat vain joko konsernistrategiaprosessin tai liiketoimintastrategiaprosessin ja vain harvoin huomioivat eri strategiatasojen linjaamiseen tarvittavia prosesseja.

Van de Ven (1992, 170) mukaan strategiaprosessi on käsiteluoikka, joka sisältää yrityksen ja yksilöiden toimenpiteet strategian muodostamisessa, ylläpidossa, toteuttamisessa, hallitsemisessa ja arvioinnissa. Chakravarthy & Doz (1992) mukaan strategiaprosessin perimmäisenä tarkoituksena on muotoilla yritykselle toimiva strategia ja varmistaa sen tehokas toteuttaminen sekä toteutuminen.

Strategiaprosessien moniulotteiset tulkinnat voidaan karkeasti luokitella kolmeen ryhmään. Normatiivisessa strategiakirjallisuudessa, kuten esimerkiksi Ansoff (1965) määrittelee, strategiaprosessi esittäytyy rationaalisena, analyttisenä, systemaattisena ja tietoisena suunnitteluna tai aikomuksena. Sosiaalista konstruktivismia lähestyvän näkemyksen mukaan, kuten Minzberg (1987) esittää, strategiat kehittyvät organisaation sosiaalisten ja kulttuuristen prosessien seurauksena. Kolmantena tulkintana voidaan sanoa, kuten Bailey et. al. (2000) esittävät, että strategian syntyyn vaikuttavat ulkoiset paineet ja rajoitukset.

Tässä tutkimuksessa strategiaprosessia ja strategian muotoilua tarkastellaan Minzbergia (1987) mukaillen sosiaalista konstruktivismia lähestyvällä linssillä. Sosiaalisen konstruktivismin kautta oikeutetaan valitun tutkimusmetodin, eli käytännönläheisen toimintatutkimuksen, käyttö. Todellisuus siis rakentuu sen mukaan miten itse sitä kehitämme. Yrityksessä strategia syntyy henkilöiden tekemistä ratkaisuksista, jotka eivät välttämättä ole aina täysin rationaalisia ja toisaalta voivat olla täysin ulkoisten rajoitusten vastaisia.

2.1.5. Strategian sisältö

Strategian sisältö syntyy yleensä tuloksena strategiaprosessista. Strategiaturkimuksessa sisältöä käsitellään sekä yleisellä sisällöllisellä tasolla että tarkemmalla suosituksia ja vaihtoehtoja antavalla tasolla. Tutkimuskirjallisuuden mukaan yleisellä sisällöllisellä tasolla yrityksen strategia sisältää mission, vision, strategiset tavoitteet, liiketoimintamallin sekä keskeiset toimintapolitiikat (esim. Andrews 1996; Ahola 2003; Johnson et al. 2006). Usein nämä yleiset sisällön määritelmät voidaan johtaa strategian määritelmästä. Esimerkiksi Andrews (1996, s.47) mukaan yrityksen strategian sisältönä on päätöksentekomalli, joka määrittää yrityksen toiminnan tarkoituksen ja päämäärät, toimintapolitiikat sekä suunnitelmat päämäärien saavuttamiseksi. Samoin strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan alueet, yrityksen organisaation taloudellisen ja inhimillisen luonteen sekä yrityksen sidosryhmilleen tuottaman lisäarvon (Andrews 1996.) Lähes näillä sanoilla Andrews (1980) määritteli strategian käsitteen. Kaplan & Nortonin (2004 s.27) näkemysten mukaan strategian sisältö kertoo, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa kaikille sidosryhmille eli osakkeenomistajille, asiakkaille sekä muille ryhmille, kuten esimerkiksi kaupungin asukkaille tai valtion kansalaisille.

Toinen näkökulma strategian sisällön tutkimiseen on geneeristen strategioiden määrittäminen, joiden katsotaan olevan yleispäteviä esimerkiksi liiketoimintastrategioina. Strategisen tutkimuksen alkuvaiheilla Ansoff (1965, s.109) kehitti yleispäteviä strategioita, joita syntyi neljä: markkinaosuuden kasvattaminen, tuotekehitys, uusille markkinoille meneminen sekä monialaistuminen. Porterin (1980) perustaa näkemyksen strategian määritelmässä kilpailulle ja kilpailun korostamista geneerisissä kilpailustrategioissa. Hän jakoi kilpailustrategiavaihtoehdot kolmeen geneeriseen strategiavaihtoehtoon: kustannusjohtajuuteen, differointiin ja fokusointiin. Fokusointistrategia voi olla joko kustannus- tai differointipainotteinen. (Porter 1980.)

Vaikka Porter (1980) toteaaakin, että yrityksen olisi järkevää käyttää vain yhtä kilpailustrategiaa, ei dynaamisessa tilanteessa ainoastaan yhden geneerisen strategian käyttäminen ole välttämättä paras ratkaisu. Tämä siksi, että asiakkaat kiinnittävät usein tuotteessa huomiota erilaisten ominaisuuksien kombinaatioihin, kuten esimerkiksi laatuun, tyyliin, hintaan tai höydyllisyyteen sekä näiden yhdistelmiin. Proffin (2000) tutkimuksen mukaan yritykset voivat soveltaa myös hybridistrategioita eli geneeristen strategioiden yhdistelmiä (esimerkiksi differointiin sekä samalla alhaisiin kustannuksiin perustuvaa strategiaa) ja menestyä vain yhtä geneeristä strategiaa käyttäviä yrityksiä paremmin sekä saavuttaa tällä tavoin kestävä kilpailuetua (Proff 2000). Parnellin (2006) tutkimuksen mukaan hybridiliiketoimintastrategioiden soveltaminen on olennaisessa osassa, kun liiketoimintaympäristön olosuhdemuutoksiin reagoidaan (Parnell, 2006).

Tämän tutkimuksen käytännön työn tuloksena muotoiltuun strategiaan pyritään löytämään soveltuvien osien relevantteja asioita yllämainituista määritelmistä. Geneeriset strategiamääritelmät ovat jatkossa tarkempien strategiamääritelmien lisäksi tärkeää osassa,

koska nämä ovat perustana osassa kiinteistöstrategian linkittämisessä konsernistrategiaan pyrkivissä malleissa. Samoin muotoiluprosessin aikana erilaisista määritelmistä on varmasti hyötyä, niiden antaessa erilaisia näkökulmia tutkimuskysymyksiin vastatessa.

2.1.6. Strategian konteksti

Kolmas strategian ulottuvuus on konteksti eli missä asiayhteydessä tai tilanteessa strategiaa käsitellään. Mintzberg & Quinn (1996) esittelevät viisi strategian kontekstia. Nämä erilaiset strategian kontekstit antavat tilanneriippuvaisuuden yritysten strategialle, strategiselle johtamiselle sekä strategiaprosesseille. Strategiakontekstit ovat:

1. Yrittäjäkonteksti
2. Kypsä konteksti
3. Asiantuntijakonteksti
4. Innovaatiokonteksti
5. Monialakonteksti

Yrittäjäkontekstissa yksi henkilö, usein omistaja, kantaa vastuun ja tilanne on yleensä dynaaminen. Kypsässä kontekstissa toimii yleensä vakaassa tilanteessa oleva suuri tai keskikokoinen yritys. Asiantuntijakontekstissa tilanne on vakaa ja toiminta perustuu asiantuntijaosaamiseen. Innovaatiokontekstissa tilanne on dynaaminen ja toiminta perustuu suurelta osin asiantuntijaosaamiseen. Monialakontekstissa toiminta perustuu monella alalla toimiviin yrityksiin. (Mintzberg & Quinn 1996.)

Johnson at. al. (2006, 21 - 26) ovat käsitelleet ja tarkastelleet kontekstia strategisen johtamisen näkökulmasta. Konteksteja he erittelevät seuraavasti: pienyrityksen konteksti, monikansallisen yrityksen konteksti, teollisuus- ja palveluyritys sekä julkisyhteisöllinen konteksti. Lisäksi he korostavat tilanteen ja toiminnan luonteen sekä yrityksen koon merkitystä kontekstissa.

Strategian kontekstin määritelmä sitoo tutkimuksen tähän tilanteeseen. Tämän tutkimuksen kannalta on selvää, että kohdeyritys on sekä kypsässä liiketoimintavaiheessa että monialainen. Toisaalta kypsyysvaiheesta huolimatta toimintaympäristö on muuttunut ja siihen pyritään reagoimaan. Tutkimuksen aikana kontekstia ja aikaan sidottua tilannetta tullaan analysoimaan.

2.1.7. Liikkeenjohdon strategian koulukunnat

Strategiatutkimusta on tehty erilaisten määritelmien ja näkökulmien lisäksi myös erilaisista tieteellisistä lähtökohdista. Strategiatutkimuksen sisälle on syntynyt useita eri kou-

lukuntia ja yhtä koulukuntaa voidaan yleisesti ottaen pitää institutionalisoituneena strategian paradigmana. Strategiakoulukunnat ovat usein keskittyneet strategian muotoutumisen tutkimiseen. Eri koulukunnat ovat tuottaneet työkaluja ja menettelytapoja omista tieteellisistä lähtökohdistaan, joita yleisesti käytetään yrityksen strategiaproessin aikana. (Elfring & Volberda 2007.) Näiden erityisesti jatkon kannalta tärkeiden koulukuntien pintapuolinen erittely on tarpeen, jotta voidaan sitoa tämä tutkimus laajempaan strategiatutkimuksen keskusteluun sopivien koulukuntien ajatuksien kautta analysoituna.

Mintzberg et. al. (1998) ovat koostaneet yhteen eri strategiakoulukunnat ja heidän työhönsä yleensä viitataan strategiakoulukunnista puhuttaessa. Kolme ensimmäistä (Muotoilukoulukunta, Suunnittelukoulukunta, Asemointikoulukunta) voidaan luokitella ohjeistaviksi (prescriptive) koulukunniksi. Strategian suuri haaste näiden kolmen ensimmäisen koulukunnan on toimintaympäristöön vaikuttaminen tai siihen sopeutuminen. Hyvän strategian nähdään olevan analyyttinen, rationaalinen ja ylhäältä alas etenevä. Seuraavat kuusi koulukuntaa (Yrittäjäkoulukunta, Kognitiivinen strategiakoulukunta, Oppimiskoulukunta, Valtakoulukunta, Kulttuurikoulukunta, Ympäristökoulukunta) voidaan nähdä kuvailevina (descriptive) ja ne keskittyvät strategiaproessiin, eivätkä kuvailemaan ideaalista strategiaa. (Mintzberg et al. 1998.) Näitä klassisia koulukuntia ei ole kuitenkaan tämän tutkimuksen tueksi ole tarpeellista käsitellä syvällisemmin. Sen sijaan kahta uudempaa koulukuntaa (Dynaamisten kyvykkyyksien koulukuntaa ja Strategia käytäntönä -koulukuntaa) on syytä käsitellä tarkemmin, sillä niiden näkemyksiin perustuvat tarkemmin käsiteltävä kiinteistöstrategia ja kiinteistöjen näkeminen strategisena voimavarana.

Dynaamisten kyvykkyyksien koulukunta (dynamic capability school) on klassisten koulukuntien yhdistämiseen pyrkivä koulukunta ja sen opin mukaan strateginen ajattelu perustuu kollektiivisen oppimisen kautta syntyviin ainutlaatuisiin vaikeasti jäljitettäviin ydinkyvykkyyksiin. Tämän koulukunnan teoria pohjautuu Wernerfeltin (1984) yrityksen resurssipohjaiseen näkemykseen. Teoriaa ovat sen jälkeen jatkaneet 1990-luvulla Amit ja Schoemaker, Barney, Hamel & Prahalad sekä Teece et. al. Dynaamisten kyvykkyyksien koulukunnan lähestymistapa strategiaan on sisältä - ulos, eli päinvastoin kuin Porterilla ja asemointikoulukunnalla. Dynaamisten kyvykkyyksien koulukunnan mukaan markkinoiden ollessa hankalat ovat yrityksen kyvykkyudet ja resurssit markkinaorientaation sijaan parempi strategian muodostamisen lähtökohta. (Elfring & Volberda 2007.)

Viimeisten kahden kymmenen vuoden aikana esillä ollut dynaamisten ydinkyvykkyyksien kehittämisestä ja ylläpidosta ovat Hamel & Prahalad (1996) sekä Hamel (1996) jatkaneet omaa tutkimustaan. Parannellun teorian keskeinen idea on kilpailu tulevaisuuden mahdollisuuksista. Heidän mukaansa tulevaisuuden kilpailussa pärjäämiseksi yritykseltä vaaditaan:

1. ymmärtämistä siitä millaista kilpailu tulevaisuudessa on
2. tulevaisuuden mahdollisuuksien löytämistä ja oivaltamista
3. kykyä, jolla innostaa koko organisaatio hankalalle matkalle tulevaisuuteen
4. kykyä, jolla voitetaan kilpailijat ja turvataan oma asema tulevaisuudessa ilman kohtuuttomia riskejä.

Strateginen innovaatio saavutetaan parhaiten, kun yrityksen koko henkilökunnan ideat, aivotyö ja mielikuvitus valjastetaan strategian toteuttamiseen. (Hamel & Prahalad 1996.)

Strategia käytäntönä -koulukunta (strategy-as-practice) on viimeisimpiä strategiatutkimuksessa syntyneitä tutkimussuuntia, jossa tärkeinä murroskohtina ovat olleet kyseenalaistaa taloudellinen rationaalisuus sekä yrityksen näkeminen ongelmattomana analyysikohteena. Tästä seuraten ollaan edetty kohti tietämyspohjaista käsitystä yrityksestä, kun hiljaisen tiedon, aineettomien yritys kohtaisten voimavarojen, tekemällä oppimisen ja luovan tuhon käsitteet ovat tulleet osaksi strategiatutkimuksen keskustelua. Dynaamisen tietämyspohjaisen tutkimusparadigman läpimurto on vaatinut keskittymistä organisaation ja työntekijöiden käytäntöihin. Tämä suuntaus on nostanut keskeiseksi haasteeksi onnistua hallitsemaan moniulotteisia linkkejä teoreettisen tutkimuksen ja organisaatioiden käytäntöjen välillä. (Spender 2007.) Strategia käytäntönä -koulukunta kohdistaa tutkimuksen strategiatyön aktiviteettien tutkimiseen. Käytännön tutkimuksen perusolettamuksena nähdään käytäntö nähdään sekä sosiologiana että filosofiana. (Stenfors 2007.) Whittingtonin (2002) mukaan strategia käytäntönä kohdistuu kolmeen eri aihe-alueeseen: strategiatyön aktiviteetteihin (praxis), strategian harjoittajiin (practitioners) ja strategiatyön käytäntöihin (practice). Strategia nähdään olevan sosiaalisesti rakentuneita toimenpiteitä, joiden seuraukset ja käytännöt ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä (Jarzabkowski 2005).

Kiinteistöjen näkeminen strategisena voimavarana voidaan tunnistaa nousevan sekä resurssiperustaisen- että strategia-ajattelun paradigmaista. Tutkimuksessa kiinteistöstrategiaa tarkastellaan dynaamisten kyvykkyyksien -koulukunnan pääajatusten kautta. Samoin Hamel & Prahalad (1996) ajatukset siitä, että strateginen innovaatio saavutetaan parhaiten, kun yrityksen koko henkilökunnan ideat, aivotyö ja mielikuvitus valjastetaan strategian toteuttamiseen, ohjasi osaltaan valitun tutkimusmetodin käyttöä. Tutkimuksessa kiinteistöstrategiaa tarkastellaan myös strategia käytäntönä -koulukunnan ajatusten kautta, koska muun muassa kiinteistöstrategiateoreetikoista Haywood & Kenley (2008) perustavat tämän koulukunnan näkemykseen oman tutkimuksensa. Tällöin tutkimuksen oletukseksi saadaan, että kiinteistöosaston käytännöt tuovat lisäarvoa kohdeyritykselle.

2.1.8. Strategiatasot

Strategiatasot ovat tutkimuksen kannalta tärkeässä roolissa. Ne kuljettavat kirjallisuuskatsausta eteenpäin alempien strategiatasojen strategioihin sekä näiden strategiatasojen johdonmukaistamiseen. Samalla ne myös ohjaavat tutkimuksen kulkua ylempien strategioiden analyysistä alempien tasojen strategioiden vuorovaikutteiseen muotoiluprosessiin.

Johdettaessa organisaation toimintaa tehokkaasti tarvitaan strategiakokonaisuus, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua, parempaa tuottavuutta ja kannattavuutta. Mintzberg et al. (1998) jakavat yrityksen strategian kolmeen osaan, joiden sanotaan olevan organisaation ankkureita sekä ponnahduslautoja tulevaisuuden kehitykseen. Nämä osa-alueet ovat konsernistrategia, liiketoimintayksikkö- tai liiketoiminta-aluestrategia sekä tukitoimintostrategia.

Strategiatasoltaan ylimpänä oleva konsernistrategia usein ymmärretään olevan joukko työkaluja ja analyysimenetelmiä, joilla ymmärretään ja vaikutetaan koko organisaation asemaan markkinoilla (Kay 2000). Konsernistrategia näyttää liiketoiminnan halutun suunnan, tunnistaa tarkoituksenmukaiset liiketoiminnan alueet ja tavoitteet sekä toimii ikään kuin kuvitteellisena tulevaisuuden liiketoiminnan mallinnuksena. Lisäksi konsernistrategiassa määritetään sekä toiminnan laajuus että kuinka liiketoiminta-alueet integroidaan yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Konsernistrategiassa tehdään rajaukset alueellisen toiminnan suhteen eli missä markkina-alueessa ja maantieteellisessä alueessa ollaan fyysisesti läsnä. Konsernistrategia pyrkii myös löytämään synergioita valitsemillaan liiketoiminta-alueilla ja jakamaan henkilöstöä sekä resursseja niin, että eri liiketoiminta-alueet hyödyttävät toisiaan. Viimeisenä konsernistrategia määrittää johtamisen käytännöt ja organisaation rakenteen. (Mintzberg et al. 1998.)

Liiketoimintayksiköille konsernistrategia näyttäytyy toiminnan yleisen suunnan näyttäjänä kasvuhaluukkuuden, eri liiketoimintayksiköiden tärkeysjärjestyksen ja tuotantolinjojen osalta (Mintzberg et al. 1998). Porter (1985) jakoi yrityksen toiminnot kahteen sen mukaan ovatko ne ensisijaisia toimintoja vai ensisijaisia toimintoja tukevia toimintoja. Porter kuvasi tilannetta arvoketju-mallilla, joka käytännössä kuvaa sitä prosessia, jolla yritys tuottaa arvoa. Kantavana ajatuksena mallissa on se, että ensisijaiset toiminnot tuovat voittoa yritykselle. Vaikka toiminnot jaetaankin ensisijaisiksi ja tukeviksi toiminnoiksi, voi kuitenkin olla tilanteita, että ensisijaisille toiminnoille ei ole mahdollista tuottaa voittoa ilman tukevia toimintoja. (Porter 1985.) Tästä jaottelusta ensisijaiset toiminnot voidaan nähdä liiketoiminta-alueina ja toissijaiset toiminnot tukitoimintoina.

Liiketoiminta-alueen strategia voidaan käsittää olevan ensisijaisten voittoa tuovien toimintojen strategia. Se voi olla strategia liiketoiminta-alueelle, tuotantolinjalle tai muulle tuottavalle yksikölle. Kuitenkin niin, että toimintaa voidaan suunnitella erillään muista liiketoiminta-alueista. Tällä strategiatasolla ei ole enää kyse toimivien yksiköiden koor-

dinoimisesta vaan kilpailuedun kehittamisestä ja ylläpitämisestä oman liiketoiminta-alueen sisällä, synergiat huomioiden. Strategia liiketoiminta-alueen tasolla pitää sisälleen: oman liiketoiminnan asemoinnin kilpailijoiden ja markkinoiden suhteen, muutosten ennakkointia kysynnässä tai markkinoilla, joihin strategian pitää sopeutua. Liiketoimintastrategialla voidaan myös vaikuttaa kilpailukenttään esimerkiksi vertikaalisen integraation kautta. (Mintzberg et. al. 1998.)

Tukitoimintostrategia tai funktionaalinen strategia koskee konsernin tasolla operationaalisia liiketoiminta-alueita ja osastoja, joiden ei pääsääntöisesti oleteta tuottavan voittoa organisaatiolle. Strategiset aiheet tukitoiminnoilla liittyvät konsernin prosesseihin ja arvoketjun luontiin. Tukitoimintostrategiat esimerkiksi markkinoinnissa, rahoituksessa, kiinteistöomaisuuden hallinnassa ja tuotekehityksessä tai logistiikassa tähtäävät resursien koordinoimiseen niin, että liiketoiminta-alueiden strategiat voidaan toimeenpanna tehokkaasti. Toisaalta strategian luontiprosessissa tukitoimintostrategiat ovat yksi panos sekä konsernistrategialle että liiketoiminta-alueiden strategioille. Ne tuottavat analyysijä ja tietoa ylemmille strategiatasolle siitä, mille pohjalle (resurssi, kyvykkyudet ja mahdollisuudet) ylemmän strategiat voidaan rakentaa. Toisaalta uudistetut konserni- sekä liiketoiminta-aluestrategiat vaativat tukitoimintostrategioita sopeutumaan. (Mintzberg et. al. 1998.)

Kaplan & Nortonin (2005) mukaan yrityksen strategia voidaan toimeenpanna tehokkaasti vain, jos kaikki strategiatasot ovat linjassa keskenään. Strategian johdonmukaisuus läpi eri tasojen koordinoi jopa monimutkaisissakin organisaatioissa synergiaetujen syntyä. Huonosti toteutettu strategialinjaus näkyy vain retorisisina mainintoina eri tasojen strategioissa, eikä niillä ole siten mitään oikeaa vaikutusta. Kaplan & Norton (2005) ehdottavatkin strategian linjaamiseksi tasapainotettua tulokorttia. Ylimmän tason tulokortti otetaan käyttöön sellaisenaan, jolloin alempien tasojen strategiat näkevät suoraan millaisien mittareiden kautta johdettuna toiminta tukee koko konsernin linjaa. (Kaplan & Norton 2005.)

Strategiatasojen tai strategisen arkkitehtuurin linjaamiseen konsernistrategiasta tukitoimintoihin on kehitetty myös muita malleja. Nämä mallit ovat kuitenkin aina tukitoimintotyyppikohtaisia. Ne myös perustuvat hyvin usein Kaplan & Norton (2006) menetelmään tulokortin avulla strategian linjaamisesta (strategy alignment). Kaplan & Norton (2006) käsittelevät kirjassaan käytännössä kaikki muut liiketoimintayksiköt sekä tukitoimintotyyppit paitsi kiinteistöjohtamisen. Heywood (2011) mukaan muutkaan yleisesti paljon siteeratut strategiateoreetikot eivät käsittele kiinteistöjohtamisen strategiaa. Siksi kiinteistöstrategian linjaamista täytyy etsiä yleisen strategiakirjallisuuden ulkopuolelta. Kiinteistöstrategiaa ja sen linjaamista on tutkinut kohtuullisen pieni joukko tutkijoita, eikä yhteisesti hyväksyttyä konsensusta ole vielä syntynyt. (Heywood 2011.) Seuraavassa luvussa käsitelläänkin erikseen kiinteistöjohtamisen roolia, strategiaa ja strategian linjaamista organisaatiossa.

2.2. Kiinteistöstrategia

Kirjallisuuskatsauksen toisessa luvussa käydään ensimmäiseksi läpi kiinteistöhallinnon roolia organisaatiossa ymmärtääksemme mihin tarkalleen tutkimuksessa suoritettavaa strategiaa tullaan käyttämään. Kiinteistöjohtamisen tasojen avulla saadaan analysoitua kohdeyrityksen kiinteistöosaston osaamisen sijoittumista tässä kontekstissa. Tällä on vaikutusta muun muassa uuden strategian asettamiin odotuksiin.

Kiinteistöstrategia-alaluvussa tarkastellaan kiinteistöstrategiaa käsitteenä ja nostetaan esille kiinteistöjohtamisen tärkeys koko yrityksen toiminnan kannalta. Samalla rakennetaan periaatteellinen ero käyttäjä-omistaja yritysten ja kiinteistöliiketoimintaa harjoittavien yritysten sekä niiden käyttämien strategioiden välille.

2.2.1. Kiinteistöhallinnon rooli organisaatioissa

Englanninkieliselle termille Corporate Real Estate (CRE) ei löydy aivan yhtä kattavaa termiä suomeksi, mutta tässä tutkimuksessa puhutaan yleisesti kiinteistöistä. Nämä kiinteistöt koostuvat yrityksen omistamista tonteista, rakennuksista sekä leasing-vuokratuista tai vuokratuista rakennuksista. Nämä kiinteistöt ovat osa yrityksen sijoitusportfoliota, jota johdon täytyy hallita järkevästi täyttääkseen sidosryhmien odotukset. Kiinteistövarannon hallitseminen (Corporate Real Estate Management, CREM) tarkoittaa yrityksen omistamien kiinteistöjen tai vuokratuissa kiinteistöissä toimimisen hallintaa. Hieman tarkemmin ilmaistuna kiinteistövarannon hallinta tutkimuksen kontekstissa tarkoittaa arvoa ja menestystä tuottavaa kiinteistöjen hankintaa, kehittämistä, ylläpitoa sekä käytöstä poistoa. (Hartmann & Lohse 2007.)

Kiinteistöhallinnon roolin tutkimisen trendi alkoi 1990-luvun alussa. Tutkimuksessa 1990-luvun alussa tutkijoiden huomion keskipisteenä oli selkeyttää ja kuvata kiinteistöhallinnon toimintoja. Andersonin (1993) tutkimuksen mukaan ylimmän johdon ja kiinteistöhallinnon välillä oli ristiriita siitä onko kiinteistöillä ja niiden hallinnalla vaikutusta yrityksen kokonaistulokseen. (Anderson 1993.) Toisaalta Joroff et. al. (1993) tutkimusten mukaan yritys johdoissa oltiin huomattu kiinteistöjen olevan kriittinen strateginen voimavara, joka tukee yrityksen rahoituksen ja talouden hoitoa, jolla on vaikutusta työympäristöön ja koko yrityksen operationaalisten tarpeiden tukemiseen.

Manning & Roulac (1996) koostivat aikaisemmat tutkimukset ja jakavat kiinteistöhallinnon toiminnot kehitysportaisiin, jotta niiden vaikutus yrityksen toimintaan olisi paremmin nähtävillä. Ennen tätä toimintoja ja niiden kehittyneisyyttä oli vaikea arvioida. Työntekijöiden rooli korostui heidän osaamisensa kautta ja kiinteistöosastot nähtiin entistä enemmän asiantuntijayksiköinä. (Manning & Roulac 1996.) Saman suuntaisia ajatuksia esittävät Joroff (1992), Lambert et. al. (1995) ja Cameron & Duckworth (1995). Kaikkien heidän näkemyksessä korostui työntekijöiden osaamisen vaikutus kiinteistö-

hallinnon kehitysportaissa. Jokainen uusi porras rakentuu parantuneisiin taitoihin ja kyvykkyyksiin, jotka on opittu alemmilla portailla. Manning & Roulacin kehitysportaat on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1: Kiinteistöhallinnon tasot (Manning & Roulac 1996)

Kiinteistöhallinnon tasot	Toiminnot
Asioiden hoitaja (taskmaster)	Kustannustehokkaiden toimitilaratkaisuiden hankkiminen
Kontrolleri (controller)	Tilojen standardisointi ja tilankäytön kustannusten minimointi
Sopimusten tekijä (deal maker)	Luovat tilaratkaisut, ongelmanratkaisu ja neuvottelut omaisuuden ja voimavarojen käytöstä
Yrittäjä (entrepreneur)	Kiinteistöpalveluiden tuottaja kilpailukykyisesti
Liiketoimintastrategi (business strategist)	Integroida työvoima, työtilat ja teknologia kokonaisliiketoimintastrategiaan

Asioiden hoitaja tasolla vaaditaan insinöörimäistä teknistä lähestymistapaa ja tavoitteena on hankkia kustannustehokkaasti tilat työskentelemällä liiketoimintayksiköiden kanssa. Ensisijaisena tavoitteena on tarjota palveluita, jotka tukevat normaalia liiketoimintaa ja pienentävät kustannuksia. Johdon osallistuminen tällä tasolla on yleensä rajoittunutta määräajoin tehtäviin. **Kontrolleritasolla** on tarkoitus minimoida yhteensä kiinteistöjen käytön kustannuksia. Samalla voidaan keskittyä kiinteistöistä saataviin hyötyihin, esimerkiksi tehokkaampiin standardoituuihin layoutteihin. Tämä vaatii tilojen standardoimista ja jonkin asteista yhteistyötä sekä liiketoimintayksiköiden että ylemmän johdon kanssa. **Sopimustentekijätasolla** fokus on projekteihin liittyvissä neuvotteluissa, joissa pyritään käyttämään sekä standardoinnin että kokemuksen kautta syntynyttä osaamista hyväksi täyttämään liiketoiminnan muuttuvat tarpeet kustannustehokkaasti. Tällä tasolla kiinteistöosastolla on myös yleistä vahvat kommunikaatioyhteydet liiketoimintayksiköiden ja ylemmän johdon kanssa. (Manning & Roulac 1996.)

Yrittäjätasolla kiinteistöosasto toimii vahvasti liiketoimintayksiköiden johtajien kanssa ja mittaavat omaa toimintaansa ja tuottamaansa palvelua sekä rahallisesti että laadullisesti. Lisäksi huomio keskittyy pois yksittäisistä rakennuksista portfolioihin, jotka sisältävät sekä yksiköiden että konsernin suunnitellut tavoitteet. Tällä tasolla kiinteistöhallinnon henkilöstöltä tarvitaan teknisten ja neuvottelukykyjen lisäksi taloudellista pitkän tähtäimen osaamista. **Liiketoimintastrategi-tasolla** kiinteistöjohtajat ovat mukana ylemmän johdon päätöksen teossa ja implementoivat näitä päätöksiä. Kiinteistöhallinnon henkilökunta työskentelee sisäisten sidosryhmien kanssa, yhdistävät toimintaansa

ulkopuolisia resursseja ja palveluntuottajia, jolla tulevat trendit voidaan ennustaa ja omaa toimintaa ohjata koko konsernin suuntaa tukevaksi. Tällä tasolla vaaditaan ymmärrystä koko konsernin tavoitteista ja päämääristä sekä toimintatavoista joilla niihin pyritään. (Manning & Roulac 1996.)

Manning & Roulac (1996) tutkimuksen mukaan kiinteistöjohtajilla on suuri vaikutus kilpailukyvyyn ja tehokkuuden kehittämisessä, jos ovat saavuttaneet toiminnassa bisnesstrategi-tason. Tämä siksi, että tällöin kiinteistöjohtajilla ja kiinteistöhallinnon henkilökunnalla on potentiaalia vaikuttaa lähes koko yrityksen toimintoihin (laskentatoimeen, operatiiviseen johtamiseen, markkinointiin, HR:n ja niin edelleen.) sekä avustaa liike-toimintayksiköiden tuloksen tekemisessä. (Manning & Roulac 1996.) Tätä tulosta vahvistaa myös Lambert et. al. (1995) tutkimustulos, jonka mukaan kiinteistöillä on potentiaalia vaikuttaa myös yrityskulttuuriin.

2.2.2. Kiinteistöstrategia

Yleisesti ottaen kiinteistöstrategialla tarkoitetaan kiinteistövarannon hallitsemisen strategiasta. (Hartmann & Lohse 2007.) Singer et al. (2007) määrittelee kiinteistöstrategian suunnitelmaksi jolla kiinteistöportfolio vaikuttaa sekä suoraan että epäsuorasti yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuteen sekä yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Edwards & Ellison (2004) määrittelevät kiinteistöstrategian johtamisstrategian välineeksi, jolla kiinteistöportfolio saavuttaa organisaation operationaaliset toivoitteet tehokkaasti. Se että käytetäänkö organisaatioiden sisällä termiä kiinteistöstrategia vai kiinteistövarainnon hallinnan strategia on lähinnä tematiikkaa vaikkakin pelkkä kiinteistöstrategia saatetaan mieltää vain yhden kiinteistön hallinnan strategiana, kun taas kiinteistövarainnon hallinnan strategia voidaan mieltää paljon laajempaan koko kiinteistömassan hallinnan strategiana. Tässä tutkimuksessa käsiteltä kiinteistöstrategia käytetään kuitenkin kuvaamaan koko kiinteistömassan hallinnan strategiaa, sillä tutkimuksen kohdeyrityksessä haluttiin pitää ytimekäs termi käytössä.

Joroff et. al. (1993) olivat ensimmäiset, jotka nostivat kiinteistöt osaksi yrityksen tärkeimpiä resursseja perinteisten resurssien ihmisten, teknologian, tiedon ja pääoman rinnalle. Heidän näkemyksensä perustui täysin resurssiperustaiselle strategianäkemykselle. Ennen kiinteistöt oli nähty kustannuskeskuksina ja niitä oli hallittu passiivisesti. Kiinteistöjen ollessa tärkeä yritysresurssi on sen hallintaa syytä hoitaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. (Joroff et. al. 1993.) Pettigrew et al. (2006) pitävät kiinteistöjä jo itsestään selvänä osana yrityksen kilpailuedut tavoittelua. He perustavat näkemyksensä dynaamisten kyvykkyyksien strategiakoulukunnan ajatuksiin siitä, että yrityskohtaiset kyvykkyydet määrittävät yrityksen kilpailuvoiman. Yrityskohtaiset kyvykkyydet pitävät sisällään kaikki yrityksen omaisuuserät, ydinkyvykkyydet, resurssit, tietotaidot ja maineen. Kiinteistöomaisuus on yksi suuri

omaisuuserä, jotka edesauttavat yritystä luomaan kilpailuetua tuottavia strategioita (Pettigrew et. al. 2006.)

Dewulf et. al. (2000) mukaan kiinteistöjohtajien siirtyminen rakennusinsinöörimäisestä toimintatavasta liiketoimintastrategian kanssa työskentelyn suuntaan on välttämätöntä ja monissa tapauksissa näin on käynytkin. Yrityksen kiinteistöportfolion hallinta linjaamalla portfolio ja kiinteistöpalvelut ydinliiketoimintojen kanssa on tarpeen, jos halutaan maksimoida arvo liiketoiminnalle ja optimoida toiminta koko konsernitasolla. (Dewulf et. al. 2000.) Tärkeänä osana yrityksen strategiakokonaisuutta tukitoimintostrategiana on kiinteistöstrategia, koska vain harvat organisaatiot voivat olla olemassa ilman liiketoimitiloja ja koska sijainnilla, layoutilla ja muilla liiketoimitilan vaatimuksilla on suoraan vaikutusta organisaation suorituskyykyyn, on koko organisaation menestymisen kannalta tärkein päämäärä kiinteistöstrategialle sen linkittäminen sekä konsernistrategiaan että liiketoimintastrategioihin. (Nourse & Roulac 1993, Lindholm 2006).

Kiinteistöstrategiaa hyödyntävät yritykset voidaan jakaa kahteen periaatteelliseen alueeseen riippuen siitä onko kiinteistöliiketoiminta yrityksen ydinliiketoimintaa vai onko kiinteistövarannon hallinta tukitoiminto yrityksen ydinliiketoiminnalle. Ydinliiketoiminta määrittelee sen kuinka kiinteistöjä johdetaan. Jos kiinteistöliiketoiminta on yrityksen ydinliiketoimintaa, on kiinteistöstrategia lähes sama asia kuin koko yrityksen strategia. Jos kiinteistöt eivät ole osa yrityksen ydinliiketoimintaa, nähdään ne ennemminkin operationaalisina resursseina tai sidottuna pääomana, joilla voidaan saavuttaa ydinliiketoiminnan päämäärät. Tällöin kiinteistöstrategia toimii konsernistrategian ehdoilla. Nämä periaatteelliset erot on eritelty taulukkoon 2. (Glatte 2013.)

Taulukko 2: Kiinteistövarannon hallinnon luokittelu (Glatte 2013, s. 44)

Kiinteistövarannon hallinnon luokittelu					
Kiinteistötyyppi		Investointikiinteistö	Omassa käytössä oleva kiinteistö	Avustavat palvelut	
Tarkoitus		Investointi	Käyttö	Tuki	
Tavoite		Riski – korko – likviditeetti optimointi	Sisäisen arvontuoton optimointi	Tehokkuus ja hyötysuhde	
Hallinnan konsepti		Hallinta korko-orientoituneesti	Käyttäjäorientoituneisuus	Operationaalinen orientoituneisuus	
Yrityksen konsepti		Kiinteistöliiketoiminnan yritys	Ei kiinteistöliiketoiminnan yritys	Palvelun tuottaja	
Strategisuus / Operatiivisuus	Portfolio / Rakenne	Institutionaalinen kiinteistöjen hallinta	Yrityksen kiinteistöjen hallinta (CREM)*	*Soveltuu myös julkisten organisaatioiden kiinteistönhallintaan	
Johdon fokus ja arvo-ajuri taso	Strateginen	Kiinteistöportfolion hallinta Kokonaisvaltainen strateginen fokus koko kiinteistöportfolioon tai sen osaan, mukana myös avustavat palvelut			Tilahallinta
	Taktinen	Kiinteistövarallisuuden hallinta Strategiset ja taktiset tehtävät, fokus yksittäisissä kiinteistöissä tai pienessä portfolioissa, mukana myös avustavat palvelut			
	Operatiivinen	Kiinteistöomaisuuden hallinta Taktiset tehtävät, omistamiseen liittyvät velvollisuudet, isännöinti, fokus yksittäisissä rakennuksissa tai paikallistason portfolioissa			
	Yksittäisen rakennuksen näkökulma	Kiinteistöjen hoito Tarkat operationaaliset tehtävät, Fokus yksittäisissä rakennuksissa ja kiinteistöissä			
	Portfolio näkökulma	Tilapalvelut Paikalliset palvelut yli kiinteistörajojen			

Yrityksen ydintoiminta määrittää sen kuinka kiinteistöjen kanssa toimitaan. Taulukossa 2 ensimmäisenä kiinteistötyyppinä on investointikiinteistö, jollaisia hankkivat kiinteistöliiketoimintaa harjoittavat yritykset täysin sijoitusmielessä. Tavoitteena on tällöin taata mahdollisimman suuri tuotto valitulla riskitasolla ja likviditeetillä. Toisena kiinteistötyyppinä on omassa käytössä oleva kiinteistö. Ei kiinteistöliiketoimintaa harjoittavat yritykset usein toimivat joko omistamassaan tai vuokraamassaan kiinteistössä. Tarkoituksena kiinteistövarannon hallinnalla on taata mahdollisimman hyvä sisäinen arvontuotto eli kiinteistön toimivuus ydinliiketoimintaan on tärkeintä. Strategisin tehtävä molemmissa tyypeissä on kiinteistöportfolion hallinta, jolloin portfolion tavoitteet tulevat suoraan hallinnan tavoitteista. Ei kiinteistöliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä optimoidaan kokonaisuus, joka palvelee ydinliiketoimintoja parhaiten, tällöin hankinnat ja myynnit ovat tärkeässä osassa. Kiinteistövarallisuuden hallinta on pitkälle strategista ja osittain taktista, tällöin esimerkiksi strategisten kohteiden muutostyöt ovat tärkeässä osassa. (Glatte 2013.)

Gibson & Barkham (2001) empiirisen tutkimuksen mukaan erityisesti vähittäiskaupan alan yritysten kiinteistöportfolio on usein suurempi kuin varsinaisesti kiinteistöliiketoimintaa harjoittavien yritysten kiinteistöportfolio. Tämä on mielenkiintoinen huomio tutkimuksen osalta ja nostaa kiinteistöstrategian tärkeyttä kohdeyrityksessä. Myös kohdeyrityksen tapauksessa kiinteistöportfolio on suuri ja siksikin kiinteistöstrategian muo-

toilu ja linkittäminen liiketoimintastrategiaan on olennaisen tärkeää yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta.

Acoba & Fosterin (2003) mukaan monet kiinteistövarallisuutta itse hallitsevat yritykset ovat kehittäneet strategioita kiinteistösalkkujensa hallinnointiin, mutta eivät ole yhdistäneet strategioita koko yrityksen ydinliiketoiminnan tukemiseen. Myös Gibler et. al. (2002) ja Roulac et. al. (2003) tutkimusten mukaan kiinteistövarannon hallinnan yleisimmät strategiset tavoitteet, kuten liiketoiminnan kasvun aiheuttaman tilatarpeen tyydyttäminen, liiketoimintayksiköiden yksittäisten tarpeiden täyttäminen, kiinteistösalkun hallinnointikulujen minimointi ja kiinteistösalkkuun sidotun pääoman arvon maksimointi, ovat perinteisen ”kiinteistökeskeisen” ajattelutavan mukaisia, jossa hankitaan organisaatiolle tilat alhaisimpaan hintaan sen sijaan, että keskityttäisiin työntekijöiden tuottavuuden tai joustavuuden lisäämisen kautta saataviin hyötyihin.

Krummin (2001) mukaan kiinteistöstrategian ei tulisi rajoittua ainoastaan kustannusten alentamiseen tai operationaalisen tehokkuuden saavuttamiseen keskittymällä ulkoistettaviin toimintoihin ja kiinteistöihin. Nourse & Roulac (1993) mukaan kiinteistövarannon hallinnalla voidaan vaikuttaa kustannusten pienentämisen lisäksi organisaation ydintoimintaan useiden asioiden keinojen avulla, jotka jäävät monesti huomioimatta. Tilasuunnittelun, sijaintien valinnan ja palveluratkaisujen kautta voidaan vaikuttaa mm. työntekijöiden tuottavuuteen, organisaation prosessien tehokkuuteen, loppuasiakkaiden tyytyväisyyteen, yrityksen imagoon, myynnin ja markkinoinnin edistämiseen, organisaation toiminnalliseen joustavuuteen ja organisaation muutosprosessien edistämiseen.

Lindholmin (2006) ja Heywoodin (2011) mukaan yleisessä strategiakirjallisuudessa viittaukset kiinteistöihin tai kiinteistöjohtamiseen ovat vähäisiä, eivätkä tunnetuimmat strategiatutkijat tai –asiantuntijat huomio kiinteistöjä yrityksen strategiaprosessissa. Kiinteistöjohtamisen osuutta yrityksen strategiassa ja strategiatasojen linjausta sen sijaan käsitellään kiinteistöalan kirjallisuudessa, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.

2.3. Kiinteistöstrategian kohdistaminen konserni-strategian kanssa

Kirjallisuuskatsauksen kolmannessa luvussa tarkastellaan yrityksen strategiatasojen linjaamisesta ja yhdenmukaistamista kiinteistöstrategian osalta. Kiinteistöihin liittyvien strategisten valintojen tulisi tukea yrityksen ydintoimintojen tavoitteita ja konsernistrategian sekä liiketoimintastrategioiden tulisi olla kiinteistöstrategian määrittäjinä. Kiinteistöstrategian jäsentämiseen ja sen linkittämiseen konsernistrategiaan on monia mahdollisuuksia ja näkökulmia aina siitä lähtien minkä strategisen määritelmän kautta kiinteistöstrategiaa lähdetään tarkastelemaan. Kiinteistöstrategian ja konsernistrategian soveltaminen yhteen on kuitenkin nähty tutkimuksissa haasteellisiksi. Hyvin usein monien yritysten kiinteistöstrategia linjataan ylhäältä alaspäin ikään kuin yksisuuntaista tietä pitkin. Kuitenkin tässä tutkimuksessa pyritään dynaamisten kyvykkyyksien koulukunnan ajatuksien perusteella vuorovaikutteisen strategiaproessin kautta löytämään vastaukset siihen, kuinka strategiat kohdistetaan toimivasti.

Jos kiinteistöstrategialla haetaan hyötyä koko yrityksen toimintaan, halutaan sen siis olevan linjassa konsernistrategian ja liiketoimintastrategioiden kanssa. Rutherford & Nourse (1988), Rutherford & Stone (1989), Nourse & Roulac (1993) sekä Roulac (2001) tutkivat kaikki kiinteistöstrategian suhdetta konsernistrategiaan. Kaikki tunnistivat kiinteistöhallinnon ja strategian vaikutuksen koko yrityksen tuottavuuteen. Laati-malla kiinteistöstrategia niin, että siinä on nähtävissä organisaation liiketoimintayksiköiden tavoitteet ja kiinteistöjohtamisen moninaiset keinot saavuttaa nämä tavoitteet, kiinteistöjohtajat voivat näyttää arvonsa organisaation ydintoiminnalle ja olla osa koko organisaation strategiaproessia (Lambert et. al. 1995). Näin toteutettuna strategiaproessi voi parhaimmillaan olla yhdistävä tekijä organisaation kiinteistöjohtamisen ja ydintoiminnan välillä (Glatte 2013).

Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään kiinteistöstrategian linjaamista konsernistrategioiden kanssa yhden strategiafaktorin kautta. Toisessa alaluvussa tarkastellaan monimutkaisempia malleja, joissa otetaan strategian lisäksi huomioon myös kilpailuedut. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan strategioiden linjaamista vaihtoehtoisten ja vähemmän tutkittujen tapojen kautta. Mallit on pääasiassa valittu Haywood (2011) tekemän työn pohjalta kiinteistöstrategian kohdistamisen malleista ja niiden käyttökelpoisuudesta. Esiteltävät mallit ovat teoreettisia yleistyksiä, eikä niiden toimivuuden testaavia tutkimuksia ollut juurikaan löydettävissä. Muutama empiirinen laaja haastattelu tutkimus vain mittasi mallien mahdollista käytettävyyttä haastateltavien mielipiteiden pohjalta.

2.3.1. Kiinteistöstrategian kohdistaminen yhden strategiafaktorin mukaan

Kirjallisuudesta on löydettävissä kymmenen eri tutkimusta strategioiden linkittämiseksi, joista lähes kaikki on julkaistu 2000-luvulla ja tutkimusta on tehty vain Suomessa, Hollannissa ja Yhdysvalloissa. Tässä alaluvussa esitellään mallit kiinteistöstrategian kohdistamisen konsernistrategiaan, jotka käyttävät vain yhtä strategiafaktorin kohdistamisen perusteena.

O'Mara (1999) otti selkeästi vaikutteita Porterin (1980) geneeristen kilpailustrategioiden mallista ja käytti saman tyyppistä kolmijakoa hyväksi rakentaessa kolme geneeristä kiinteistöstrategiaa. O'Maran (1999) ja myöhemmin esiteltävässä Schiffer et al. (2007) strategiafaktori on yrityksen kilpailustrategia, joka määrittää suoraviivaisesti kiinteistöstrategian. Nämä strategiat on eritelty taulukossa 3.

Taulukko 3: Geneeriset kiinteistöstrategiat (O'Mara 1999)

Strategia	Toimiala tai yritys
Inkrementaalinen strategia	Yritykset joiden toiminta on turbulenttia ja epävakaa. Myyntiä tai tuotantoa ei voida ennustaa tarkasti, mikä saattaa johtaa äkillisiin laajennustarpeisiin. Esimerkiksi korkean teknologian yritykset.
Standardisoiva strategia	Yritykset, joiden fyysiset laajennukset on hyvin suunniteltu. Suuret yritykset vaikoilla tai kasvavilla markkinoilla mahdollisesti rajoittuneella toimialueella. Esimerkiksi suuret ketjut-tyyppiset yritykset.
Arvopohjainen strategia	Yritykset joiden toiminnassa imago ja artefaktit sekä arvot ovat tärkeässä asemassa. Yritykset jotka käyttävät kiinteistöjä projektoimaan omaa asemointiaan tai niiden käyttäminen symboleina. Esimerkiksi pankit tai teknologiajätit.

Inkrementaalinen strategia hankkii ja käyttää tiloja pienissä osissa ajan kuluessa. Mitä epävarmempi tilanne on sitä kauemmin kiinteistöinvestointeja halutaan viivyttää. Tähtäimenä on saada yrityksen prosessit toimimaan, eikä henkilöstön viihtyvyyteen tai tilojen suunnitteluun käytetä resursseja. Lopputuloksena on usein sekalainen joukko erilaisia kiinteistöjä ja tiloja, jotka eivät edistä mitään yrityksen kilpailueduista. Strategian

mahdollisina hyötyinä ovat: kiinteistöportfolion tarpeenmukainen emergentti kehittyminen, tarve vain lyhyille toimitilatarve-ennusteille ja se viestii joustavuudesta. Negatiivisia puolia ovat: sijainti on kuitenkin pitkän ajan sitoumus, epäoptimaalinen taloudellinen investointi ja kiinteistöjen erilaiset tyylit, jotka eivät viesti mitään. (O'Mara 1999.)

Standardisoiva strategia yrittää hallita ja koordinoita kiinteistö- sekä tilasuunnittelua läpi koko organisaation. Se asettaa standardit ja standardisoi päätöksenteon pyrkimällä ennustamaan tulevaisuuden tarpeet. Standardisoivaa strategiaa käytävä yritys hallinnoi yleensä suurta kiinteistöportfoliota ja omaisuuden sekä voimavarojen ennustettavuus on tärkeää koko yrityksen kannalta. Tärkeää on keskittyä parantamaan liiketoimintaprosessien tehokkuutta, ihmisten tehokkuutta ja kustannuksia. Tämän strategian hyötyinä ovat: resurssien allokoinnin kontrolli, mittakaavaetu kiinteistöportfoliossa, standardit objektit vahvistavat yrityskulttuuria ja arvoja. Negatiivisina puolina ovat: standardointi on esteenä muutostarpeiden toteuttamisessa, toistamista ei pidetä laadun merkinä ja standardit luovat mielikuvaa jäykkyydestä. (O'Mara 1999.)

Arvopohjainen strategia ilmentää tarkoituksenmukaisesti yrityksen arvoja, yrityskulttuuria, brändiä ja strategista suuntaa, jossa kiinteistöt ovat fyysisiä symboleita. Se korostaa kiinteistöjen funktiota ja merkitystä organisaatiolle ja organisaatiosta. Tämän strategian mahdollisia hyötyjä ovat: tiettyjen arvojen ja brändin kommunikointi näkyvästi, designin käyttö ohjaamassa ihmisten käyttäytymistä (työntekijät ja asiakkaat) ja vahvat symbolit rohkaisevat dialogiin tulevaisuudesta. Negatiivisia mahdollisina puolina ovat: suuret kustannukset ja ajantarve toteuttamiseen, funktionaalisuuden ja näyttävyyden ristiriita. (O'Mara 1999.)

Singer et al. (2007) ottivat pohjaksi O'Maran (1999) kiinteistöstrategiat ja Porterin (1980) kolme geneeristä kilpailustrategiaa. O'Maran (1999) kiinteistöstrategioiden linkittäminen konsernistrategiaan onnistuu helposti, jos konsernistrategia on rakennettu Porterin (1980) teorian pohjalle (Singer et al. 2007). Linkittäminen on esitetty kuviossa 2.

		Kilpailustrategia	
		Matalat kustannukset	Differointi
Kilpailun laajuus	Koko markkina-alue	Kustannusjohtajuusstrategia -Standardoiva kiinteistöstrategia	Differoiva strategia -Inkrementaalinen kiinteistöstrategia -Standardoiva kiinteistöstrategia -Arvopohjainen kiinteistöstrategia
	Yksi segmentti	Matalan kustannuksen fokusstrategia	Differoiva fokusstrategia -Arvopohjainen kiinteistöstrategia -Standardoiva kiinteistöstrategia

Kuvio 2: Yrityksen kilpailustrategiat, kiinteistöstrategiat ja niiden vaikutus kilpailuedun lähteeseen (Singer et al. 2007)

Standardointikiinteistöstrategiaa käyttävillä yrityksillä on kirkas visio siitä millaista yrityskuvaa he haluavat välittää kiinteistöillä. Lisäksi nämä yritykset haluavat toimia tehokkaasti. Yrityskuvan rakentaminen ja tehokkaasti toimiminen johtaa yleensä standardointistrategian käyttöön. Standardointistrategia pystyy tukemaan jokaista kolmea kilpailustrategiaa. Arvopohjainen kiinteistöstrategiaa mahdollistaa yritysten visualisoida eksplisiittisesti ja positoida omaa kilpailustrategiaa, yrityskuvaa ja brändiä. Arvopohjainen kiinteistöstrategia johtaa yleensä suurempiin kustannuksiin ja sitä käyttävät yritykset tekevät tietoisien päätöksen investoida näihin kiinteistöihin tehdäkseen niistä symboleita. Tämä strategia pääasiassa tukee kilpailustrategioista differoivaa strategiaa ja differoivaa fokus-strategiaa. Kuitenkin tämä strategia on liian kallis tukeakseen kustannusjohtajuusstrategiaa ja matalan kustannusten fokusstrategiaa. Inkrementaalista kiinteistöstrategiaa käyttävät vain harvat yritykset ja se on harvoin tarkoituksella valittu. Syynä tähän saattaa olla useiden yrityskauppojen tuloksena syntynyt yritys tai todella nopeasti kasvanut yritys. Tämä strategia, jos sitä emergentin luonteensa vuoksi voi tarkoitukselliseksi strategiaksi kutsua, saattaa parhaassa tilanteessa edistää differoivaa kilpailustrategiaa. Todennäköisempää on, ettei se varsinaisesti edistä mitään kilpailustrategiaa. (Singer et al. 2007.)

Nourse & Roulac (1993) lähtevät kiinteistöstrategian linkittämisessä konsernistrategiaan liikkeelle konsernistrategian taustalla olevasta ajavasta voimasta Tregoa & Zimmermannin (1980) määritelmän pohjalta. Ajavat voimat ovat 1. Tuotteiden tarjonta 2. Markkinan tarve 3. Teknologia 4. Tuotannon kyvykkyys 5. Tuotteiden myyminen 6. Tuotteiden jakelu 7. Luonnonvarat 8. Liiketoiminnan koon kasvattaminen 9. Tietyn tuoton ja tuloksen saavuttaminen. Vähittäiskaupan ajava voima oletettavasti on tuotteiden jakelu. Kiin-

teistöt luovat fyysisen asiakaspohjan mukaan optimoidun jakeluverkon, joka mahdollistaa kuluttajan ostoksille tulemisen.

Nourse & Roulac (1993) jatkavat ajavista voimista kiinteistöstrategiaan ja jakavat geneeriset kiinteistöstrategiat karkeasti kahdeksaan: 1. Kiinteistön käytön kustannusten minimointi - minimi kustannuksilla jopa laadusta tinkien. 2. Joustavuus – varautuminen suuriin tilojen pienentämisiin tai kasvattamisiin. 3. Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen – tunnistetaan, että ympäristöllä on suuri vaikutus henkilöstön viihtyvyyteen ja tuottavuuteen ja että myös sijainnilla on vaikutusta henkilöstön kannalta. 4. Markkinointiviestin tukeminen – kiinteistöt ovat yritysten markkinointiviestin symbolisia fyysisiä elementtejä ja kannanottoja. 5. Myynnin ja myyntiprosessin tukeminen – sijainti asiakasvirtojen varrelta ja myyntiä tukeva houkutteleva ympäristö. 6. Tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen – tilantarpeen ja sijainnin huomioiminen niin, että se palvelee asiakkaita, toimituksia ja työn tekemistä parhaiten. 7. Tietotyön ja hallinnollisen työn sijoittaminen – tunnistetaan tietotyön ja innovatiivisuuden tarpeet ja erot perinteisiin tuotantotiloihin verrattuna. 8. Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen – liiketoiminta usein luo arvoa operoimansa kiinteistön ympärille houkuttaen myös muuta toimintaa. (Nourse & Roulac 1993.) Kiinteistöstrategioita on avattu taulukossa 4.

Taulukko 4: *Vaihtoehtoiset kiinteistöstrategiat ja niiden avaaminen (Nourse & Roulac 1993)*

1. Kiinteistön käytön kustannusten minimointi:
Eksplisiittinen minikustannusten strategia
Minimi kustannuksilla jopa laadusta tinkien
Signaali sidosryhmille kustannustietoudesta
2. Joustavuus:
Varautuminen tilojen pienentämisiin tai kasvattamisiin ja niiden hoitaminen
Suurten tilatarpeiden kasvattamisen tai pienentämisen riskien ja vaihtelun hallinta
Suosia rakennuksia, joiden käyttötarkoitusta voidaan helposti muuttaa
3. Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen
Tunnistetaan, että ympäristöllä on suuri vaikutus henkilöstön viihtyvyyteen ja tuottavuuteen
Tarjota tehokkuutta ja tuottavuutta lisäävä työympäristö
Sijainnilla on vaikutusta henkilöstön kannalta, jopa rahaton etu (sijainti, kulkeminen, ostoksilla käynti, vapaa-ajan virkistäytyminen)

4. Markkinointiviestin tukeminen

Kiinteistöt ovat yritysten markkinointiviestin symbolisia fyysisiä elementtejä ja kannanottoja

Institutionaalisen markkinoinnin väline

Ympäristön vaikutusten kontrollointi yrityksen tarjoamaan nähdessä

5. Myynnin ja myyntiprosessin tukeminen

Sijainti asiakasvirtojen varrelta

Myyntiä tukeva houkutteleva ympäristö ja tilat

6. Tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen

Tilojen hankinta ja suunnittelu tuotannon ja toimittaminen edellä

Sijainnin ja layoutin huomioiminen niin, että se palvelee asiakkaita, toimituksia ja työn tekemistä parhaiten

7. Tietotyön ja hallinnollisen työn sijoittaminen

Tunnistetaan tietotyön ja innovatiivisuuden tarpeet ja erot perinteisiin tuotantotiloihin verrattuna

Luodaan työtiloista ja sijainnista työkalut muutoksen johtamiseen

8. Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen

Liiketoiminta, asiakkaat, työntekijät ja toimittajat usein luovat arvoa operoimansa kiinteistön ympärille houkuttaen myös muuta toimintaa

Hyödynnetään mahdollisuudet investoida infrastruktuuriin, joka on arvokasta myös muille

Vaikka strategiateoreetikot ovat sitä mieltä, että yrityksen on järkevää toimia vain yhden ajavan voiman perusteella, edellä mainittuja kiinteistöstrategioita voi olla tarpeen käyttää useampia. Tuotteiden jakelun ollessa ajava voima ydinliiketoiminnan takana ensisijaisia kiinteistöstrategioita voisivat olla markkinointiviestin tukeminen, myynnin ja myyntiprosessin tukeminen, tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen sekä kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen. Jos taas tietyn tuoton ja tuloksen saavuttaminen on valittu ajavaksi voimaksi, ensisijaiset kiinteistöstrategiat voisivat olla kiinteistöjen käyttökustannusten minimointi ja kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen. (Nourse & Roulac 1993.) He myös antavat suoraviivaiset suositukset siitä mikä kiinteistöstrategia sopii millekin ajavalla voimalla. Taulukko on kuitenkin niin suuri, ettei sitä kannata referoida, vaan sitä käytetään tutkimuksen myöhemmässä osassa mukailtuna tutkimuksen kohdeyrityksen tilanteeseen.

Roulac (2001) jatkoi kiinteistöstrategioiden jäsentämistä ja eritteli, miten kiinteistöstrategia heijastuu fyysisiin paikkoihin ja tiloihin. Kiinteistöstrategioita ja niiden vaikutuksia on avattu taulukossa 5.

Taulukko 5: Kiinteistöstrategioiden linkki paikkoihin ja tiloihin. (Roulac 2001, s. 143-144)

Vaihtoehtoiset kiinteistöstrategiat	Kuinka paikat ja tilat edistävät kiinteistöstrategiaa
Kiinteistön käytön kustannusten minimointi	Paikkojen hankinta ja käyttökustannukset vaihtelevat markkina-alueen sisällä kilpailuasetelmasta, taloudellisesta tilanteesta, sijainnista sekä markkina-alueen suhteellisesta suosiosta riippuen. Tilojen viimeistelystä, designista ja muutoshelpoudesta voidaan tinkiä kustannusten minimoimiseksi.
Joustavuus	Paikkojen joustavuus ajatellaan yleensä liittyvän vuokrasopimusten tai leasing-sopimusten muutoksen helppouteen. Markkina-alueen taloustilanne ja kysyntä on suoraan yhteydessä joustavuuteen, myös omistuksessa olevien kiinteistöjen osalta. Tilojen joustavuus vaihtelee, jotkut on suunniteltu yhtä käyttöä varten ja joihinkin on mahdollista tehdä muutoksia helpostikin.
Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen	Paikat, jotka sijaitsevat korkean elintason alueella, jossa monet haluaisivat asua, saatetaan nähdä houkuttelevampana kuin eristyksissä tai heikommalla alueella sijaitsevat tilat. Hyvät sijainnit saattavat olla työntekijöille rahaton etu. Tietty tilat kuvaavat yrityksen arvoja ja prioriteetteja, jotka auttavat henkilöstöhallinnon tavoitteita. Työympäristö ja tilojen suunnittelu ja houkuttelevuus on suuri osa rahatonta etua, jonka työntekijät kokevat. Vaikutus voi olla myös negatiivinen.
Markkinointiviestin tukeminen	Tilojen sijainnit ja ulkonäkö saattavat tuottaa, vahvistaa ja/tai heikentää yrityksen markkinointiviestiä. Tilat ovat kolmiulotteisia markkinointiviestejä.
Myynnin ja myyntiprosessin tukeminen	Paikkojen sijainnit joko helpottavat tai turhauttavat asiakkaita.
Tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen	Tietty paikat edistävät logistiikkaa, helpottavat resurssien pääsyä tuotantoprosessiin ja toimitus sekä palvelu helpottuvat. Tilat antavat puitteet liiketoiminnoille: hyvät tilat edistävät tuotantoa, operaatioita, palvelua ja toimintaan, kun huonot tilat turhauttaa työntekoa.

Tietotyön ja hallinnollisen työn sijoittaminen	Paikan identiteetti ja arvoja vahvistava olemus voi stimuloida, vahvistaa tai estää johtamistyötä. Tilat voivat antaa merkittäviä virikkeitä luovuudelle ja työtapojen, kuten johtamistyön prosesseille.
Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen	Paikat, jotka ovat haluttavia, edistävät arvon luomista ja hyväksi käyttämistä. Päätöksillä siitä, ketkä yritykset tiloissa toimivat, on suuri vaikutus arvon luontiin ja hyväksi käyttämiseen.

Fyysisten tilojen ja paikkojen käsittely auttaa konkretisoimaan ratkaisuiden vaikutusta strategian toteutumiseen. Vaikka yleisessä strategiakirjallisuudessa yritetään välttää liian pitkälle vietyjä analyysejä, toimii tämä käsittelytapa hyvänä linkkinä strategian muotoilun ja implementoinnin välillä. Siten yrityksen kiinteistöstrategian tehokkuus, ja siten sen koko liiketoimintastrategiaa, on voimakkaasti riippuvainen niiden paikkojen ja tilojen ominaisuuksista, joissa yritys päättää toimia. Paikkojen ja tilojen valinta määrittää, missä määrin yrityksen kiinteistöstrategiaa voidaan toteuttaa yleisesti ja erityisesti sitä, kuinka hyvin kiinteistöstrategia edistää ydinliiketoiminnan painopisteitä. (Roulac 2001.)

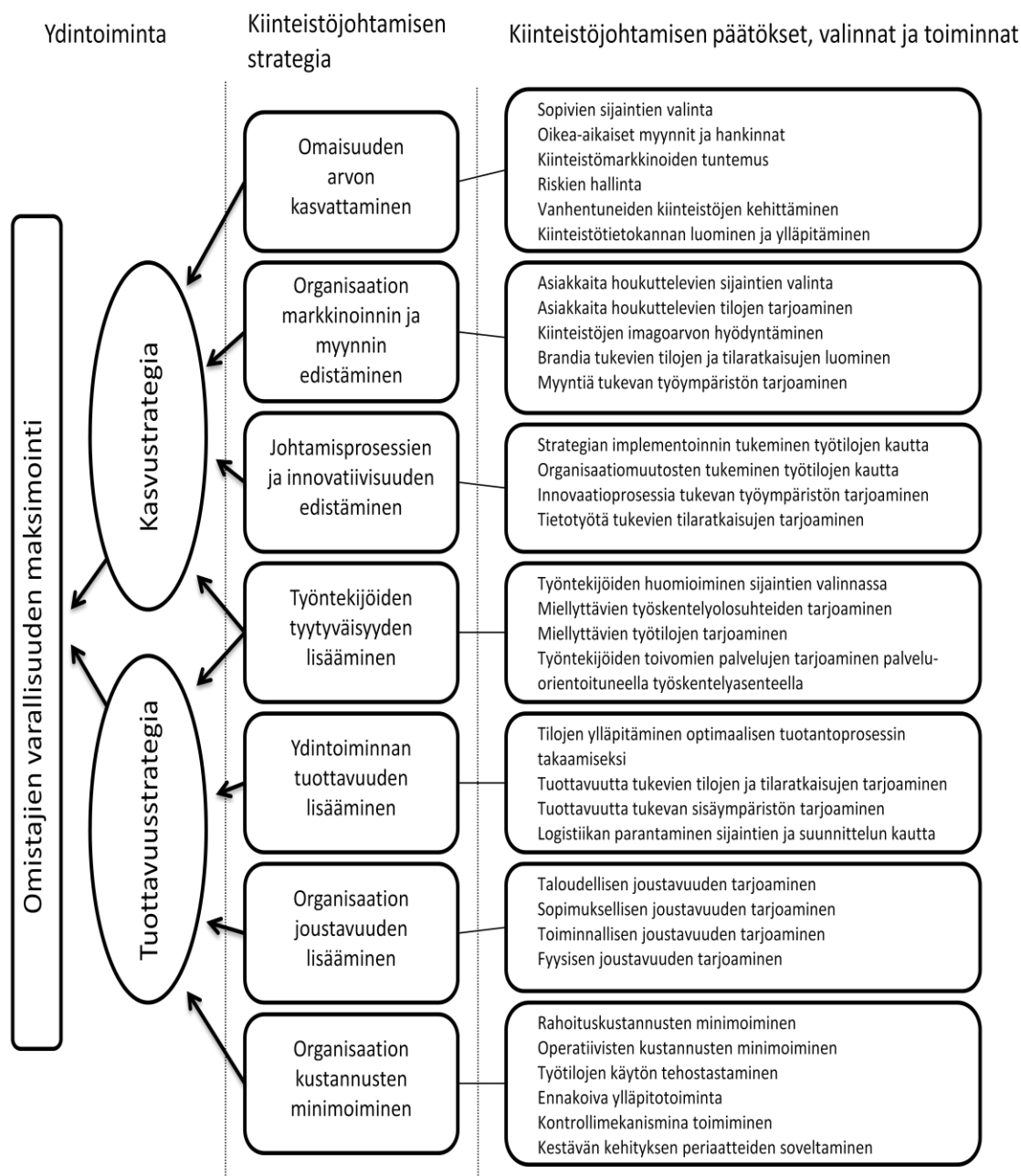
De Jonge (1996) määritteli Nourse & Roulac (1993) työn pohjalta seitsemän yritykselle arvoa tuottavaa aluetta. Nämä alueet ovat: tuottavuus, kustannukset, riskit, lisä-arvo, joustavuus, kulttuuri, pr ja markkinointi. (De Jonge 1996; Scheffer et al. 2006 mukaan.) Scheffer et al. (2006) jatkoivat De Jongen (1996) työtä arvioimalla mistä arvoa tuottavista alueista on vaikutusta kuhunkin ajavaan voimaan. Toisin sanoen mitä arvoa tuottavaa aluetta kiinteistöstrategialla on tuettava, jos halutaan tukea koko konsernin menestymistä. Ristiintaulukointi on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6: Ajavien voimien ja arvoa lisäävien alueiden suhde (Scheffer et al. 2006)

Arvoa lisäävä alue Ajava voima	Tuottavuus	Kustannus	Riskinhallinta	Lisäarvo	Joustavuus	Kulttuuri	Pr ja markkinointi
Tuotteet	●	●	●	○	○	○	○
Markkina	○	○	●	○	●	○	●
Teknologia	●	○	●	○	●	●	○
Tuotanto	●	○	●	○	○	○	○
Resurssit	●	○	●	●	○	○	○
Jakelu	○	○	●	○	○	○	●
Myynti	○	●	●	○	○	○	●
Kasvu	○	○	●	○	○	○	●
Tuotto	○	●	●	●	○	○	○

Taulukkoa 6 voidaan käyttää hyväksi arvioidessa kiinteistöstrategian arvontuottoalueita ja niiden vaikutusta ajavaan voimaan ja siten koko yrityksen strategiaan. Huomattavaa taulukossa on riskinhallinnalla on vaikutusta jokaiseen ajavaan voimaan. Kiinteistöt voidaan nähdä taloudellisena puskuri, esimerkiksi sale-leaseback-sopimusten tai myynnin avulla, toisaalta niiden voidaan nähdä olevan vakaita sijoituskohteita, jotka vastavasti vakauttavat osakkeen arvoa. (Scheffer et al. 2006.)

Lindholm et al. (2006) ottavat aiemmista poiketen erilaisen linjan, eivätkä ota konserni-strategian pohjaksi mitään klassista strategianäkemystä. He tarkastelevat konsernistrategian ja kiinteistöstrategian linkkiä luomalla mallin, jossa eritellään kiinteistöosaston sekä kiinteistöstrategian lisäarvotekijöitä ja lisäarvokanavia yrityksen ydintoiminnoille. Nämä lisäarvotekijät on mahdollista linjata konsernistrategian kanssa. Mallissa strategifaktorina, joka määrittää kiinteistöstrategiat, on kaksi vaihtoehto – kasvu tai tuottavuus. Malli on esitetty kuviossa 3.



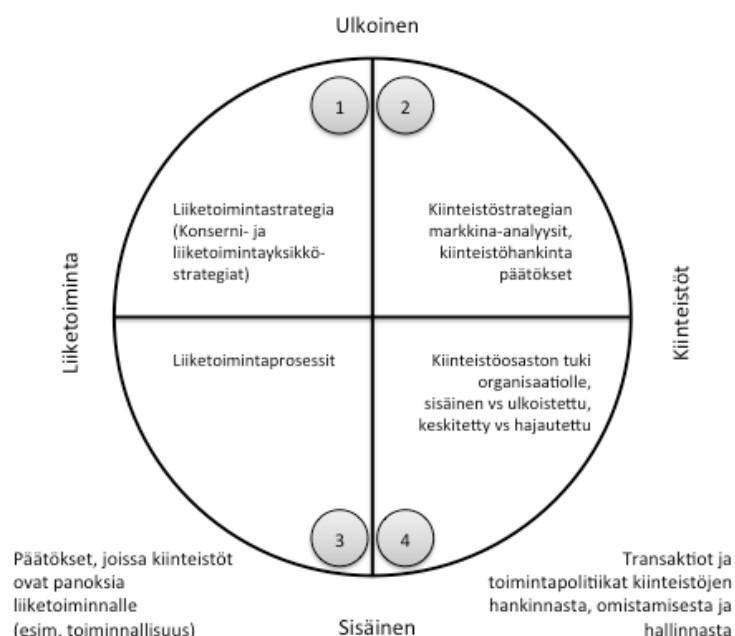
Kuvio 3: *Konsernistrategiaa tukevat kiinteistöstrategian lisäarvokanavat (Lindholm et al. 2006)*

Malli lähtökohtana on yrityksen voiton tekeminen. Konsernistrategiaksi on tällöin esitetty kaksi vaihtoehtoa, jotka toimivat strategiafaktoreina ja johon kiinteistöstrategia voidaan linkittää. Vaihtoehdot ovat tuottojen kasvattaminen eli kasvustrategia tai tuottavuuden parantaminen eli tuottavuusstrategia. Näiden kahden vaihtoehdon perusteella määrittyy kiinteistöstrategia, jonka tehtävänä on tukea yrityksen taloudellista strategiaa ja se toimii lähtökohtana kiinteistöjohtamisen toiminnoille ja päätöksille. Kasvustrategiaa tukevia kiinteistöstrategisia vaihtoehtoja ovat omaisuuden arvon kasvattaminen, organisaation myynnin ja markkinoinnin edistäminen, johtamisprosessin ja innovatiivisuuden edistäminen sekä työntekijöiden tyytyväisyyden lisääminen. Tuottavuusstrategiaa tukevia kiinteistöstrategisia vaihtoehtoja ovat työntekijöiden tyytyväisyyden lisäämi-

nen, ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen, organisaation kustannusten minimoiminen ja organisaation joustavuuden lisääminen. Kiinteistöstrategiavaihtoehto on tämän mallin mukaan seitsemän erilaista ja niitä voidaan myös yhdistää. Strategiat vaikuttavat suoraan kiinteistöosaston toimintoihin, valintoihin ja päätöksiin, joita on vielä erikseen eritelty mallissa. (Lindholm et al. 2006.)

2.3.2. Kiinteistöstrategian kohdistaminen kilpailuetujen avulla

Vaikka kiinteistöstrategian linkittämistä konsernistrategiaan on löydetävissä muutama toimiva malli ja sen tutkimus näyttää jatkuvan, oli kiinteistöstrategian ja kiinteistöjen hallinnan vaikutuksesta yrityksen pysyvään kilpailuetuun löydetävissä vain kaksi mallia, jotka käyttivät hyväksi useampaa strategiafaktoria. Mallit ovat Roulacin (2001) ja Heywood & Kenleyn (2008) artikkeleista. Manning & Roulac (2001) tekivät esityön tutkimalla millaisista kiinteistöstrategisista alueista on tehty tutkimusta ja millä alueilla on puutoksia. Kiinteistöstrategiset tutkimusalueet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Kiinteistöstrategiset tutkimusalueet.

Manning & Roulac (2001) tekivät huomion, että suurin osa kiinteistöstrategillisesta kirjallisuudesta on lohkoissa kaksi tai neljä ja muutama tutkimus lohkoista kolme. Ensimmäisestä lohkoista ei kuitenkaan oltu tehty juuri ollenkaan tutkimusta. Ensimmäisen lohkon aihealueena on liiketoimintastrategiset päätökset, joissa kiinteistöt ovat panoksia tai syötteitä. Konsernistrategialla pyritään luomaan ja ylläpitämään pysyvää kilpailuetua. Siksi onkin järkevää, että kiinteistöjen ja kiinteistöstrategian vaikutusta kilpailuetuihin tarkastellaan. (Manning & Roulac 2001.)

Roulac (2001) tunnisti seitsemän kilpailuedun lähdettä, joihin kiinteistöillä ja kiinteistöstrategialla voidaan vaikuttaa. Roulac lähti tarkastelemaan vaikutusta paikkojen ja tilojen kautta, jonka jälkeen hän tutki kuinka kilpailuedun lähteet ja vaihtoehtoiset kiinteistöstrategiat (Nourse & Roulac 1993) korreloivat keskenään. Paikat ja tilat vaikuttavat operatiivisella tasolla suoraan kilpailuedun lähteisiin ja tavat on kuvattu taulukossa 7.

Taulukko 7: Kiinteistöjen vaikutus kilpailuedun lähteisiin (Roulac 2001, s. 145-146)

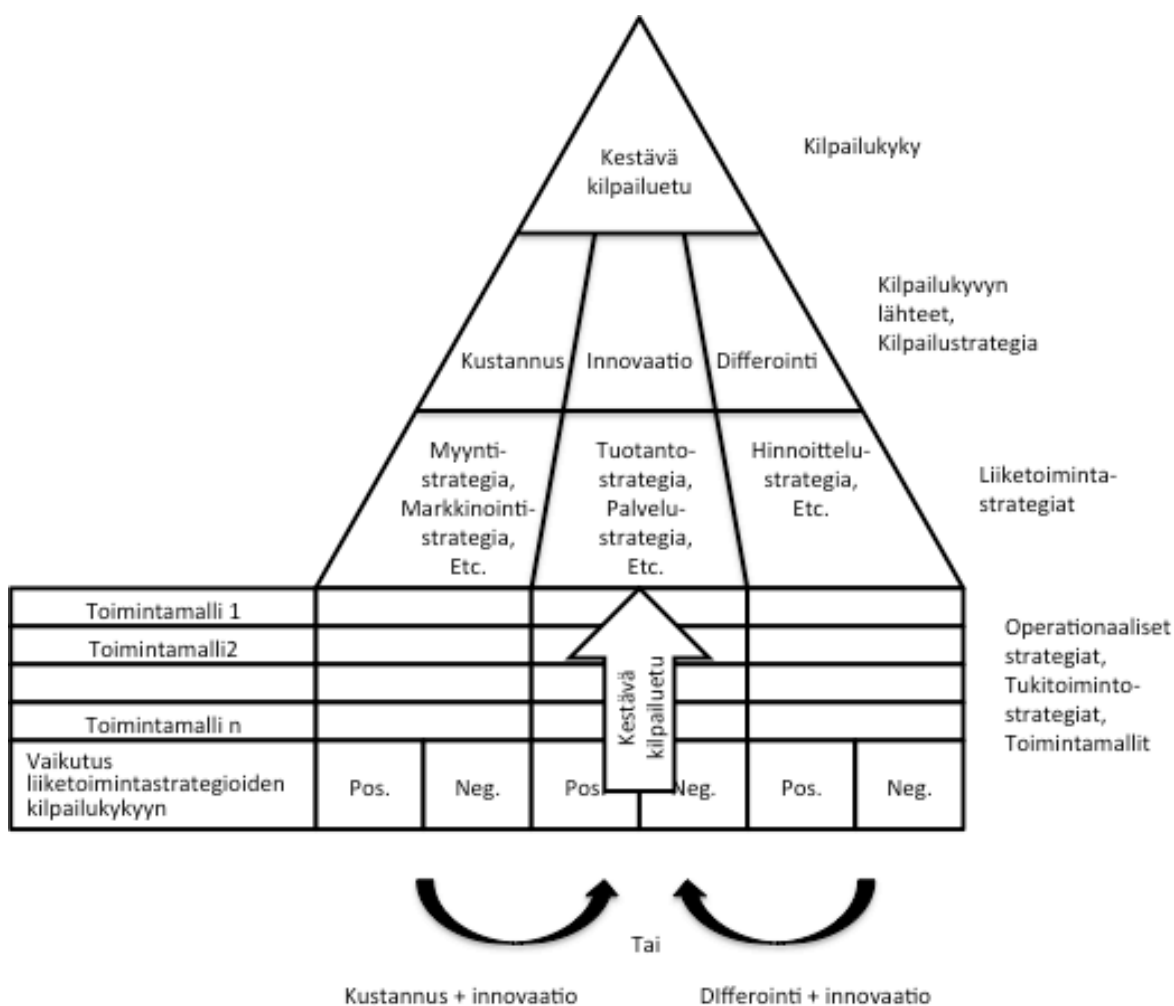
Kilpailuetuun vaikuttavat kiinteistöstrategiat	Kuinka paikat ja tilat vaikuttavat kilpailuetuun
Luo ja ylläpidä asiakkuuksia	Fyysisillä ympäristöillä on tärkeä osuus markkinoinnissa, ne yhdistävät asiakkaan ja yrityksen, palvelevat asiakkaita sekä luovat että edistävät brändiä. Kiinteistöjen kolmiulotteinen markkinointialusta voidaan muuttaa kustannuskeskuksesta ajuriksi tuloksen tekemiseksi ja kasvamiseksi. Kiinteistöjen vaikutus on suuri asiakaskokemukselle.
Houkuttele ja pidä kiinni loistavista työntekijöistä	Kiinteistöt integroituvat henkilöstöjohtamisen tavoitteiden kanssa houkuttelemalla ja sitouttamalla hyvät työntekijät yritykseen. Sijainnit vaikuttavat suoraan työmatkan helppouteen ja samoin kuin yritys markkinoi itseään asiakkaille täytyy omia sisäisiä resursseja markkinoida sisäisesti työntekijöille, joka onnistuu tilojen avulla.
Vaikuta ja tehosta liiketoiminnan prosesseja	Yritysten liiketoimintaprosessit toimivat tiloissa, jotka joko nostavat tai laskevat prosessien tuottavuutta ja tehokkuutta. Kiinteistöt ovat fyysinen alusta yrityksen arvoketjulle mahdollistaen eri prosessien tehokkaan ja arvoa tuottavan ketjun.
Esittele ja edistä yrityksen arvoja sekä yrityskulttuuria	Konsernistrategian jalkauttaminen tilojen kautta antaa vahvan ilmaisun yrityksen arvoista ja kulttuurista. Yrityksen fyysiset toimitilat kertovat yrityksestä paljon, värivalinnat, hienot neuvottelutilat tai niiden puute, toimistotilat ja niiden tyypit sekä jopa kalusteiden laatu kertovat jotain instituutiosta. Tämä on tavallaan yrityksen tapa pukeutua eli kertoa jotain itsestään. Hyvä kiinteistöstrategia edistää yrityksen kilpailukykyä välittämällä työntekijöille viestin, että ovat strategisesti tärkeä voimavara eivätkä vain kulu.

Edistä ja stimuloi innovaatioita ja oppimista	Kiinteistöjen sijainti, tilat ja niiden luoma ilmapiiri, joko edistää tai vaikeuttaa innovaatioiden syntymistä. Jos sijainnit ovat luovien markkinasijainnin sisällä, edesauttaa se luovien ratkaisuiden syntymistä. Toisaalta myös tilat voivat tarjota resursseja luovuuteen ja oppimiseen.
Vaikuta ydinkyvyyksiin	Yritykset määrittävät mahdollisuutensa käyttäen täysimääräisesti hyväksi omat ydinkyvyykensä sijainti ja tilapäätösten kautta. Kiinteistöstrategia on kriittinen osa ydinkyvyyksien hyödyntämistä – kiinteistöstrategian implementointi määrittää resurssien saatavuuden, markkinoille pääsyn ja tilat joissa prosessit sekä vuorovaikutus tapahtuu. Ilman mahdollisuutta resursseihin, markkinoihin tai prosessien tehokkaaseen läpivientiin ydinkyvyyksistä ei ole kilpailueduksi.
Paranna yrityksen taloudellista suoriutumista ja osakkeenomistajien tyytyväisyyttä	Kiinteistöstrategian muotoilu ja implementointi ovat suoraan yhteydessä yrityksen tulokseen, jonka kautta myös osakekurssiin tai vastaavaan. Kiinteistöt oikeilla paikoilla ovat pitempään elinkelpoisia. Monille yrityksille, erityisesti dynaamisille, suurille tai kasvaville, kiinteistöt ovat suuri kuluerä, jotka muodostavat huomattavan osan pääomasta ja/tai vaativat suuren osan kassavirrasta. Koska kiinteistöinvestoinnit vaativat paljon pääomaa ja niiden rahoituksesta on vastattava asianmukaisesti. Perinteiset kustannus-hyöty laskelmat eivät ole lähellekään riittävä tapa määrittää kiinteistöjen vaikutusta yrityksen kokonaisstrategiseen tai taloudelliseen suoriutumiseen. Rahoituslaskelmien tulisi ottaa enemmän asioita huomioon kuin esimerkiksi vuokrata-ostaa-laskelmien sekä tilankäytön pienentämistä ja käyttöasteen kustannusten pienentämistä osoittavat laskelmat. Hyvä kiinteistöstrategia edesauttaa yrityksen tuottavuutta, parantaa tulosta, maksimoi markkinointibudjetin vaikuttavuutta, vähentää prosessihukkaa ja maksimoi henkilöstöhallinnon budjetin vaikuttavuutta.

Roulac (2001) jatkoi tarkasteluaan vertailemalla kuinka kilpailuedun lähteet ja vaihtoehtoiset kiinteistöstrategiat (Nourse & Roulac 1993) korreloivat keskenään. Tarkastelu on tehty pelkästään kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista löytyvien tietojen avulla ja se on rakennettu viitekehyykeksi jatkotutkimusta varten. Ristiintaulukointi on esitetty taulukossa 8.

Yrityksen kiinteistöstrategia määrittää alustan tärkeiden resurssien ja tuotannontekijöiden käsittelylle ja vaikuttaa ydinkyvykkyyksien käytön tehokkuuteen luoden kilpailuetua. Tavat, jolla hyvä kiinteistöstrategia vaikuttaa kilpailuetuun on kuvattu taulukossa 8. Taulukosta voidaan nähdä, että kiinteistökustannusten minimoinnilla vaikutukset ovat suuria, joko negatiivisesti tai positiivisesti, riippuen yrityksen strategiasta. Joustavuus on lähes aina positiivinen asia, jos siitä ei koidu liian suuria kustannuksia. Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen, markkinoinnin tukeminen, myynnin tukeminen ja tuotannon tukeminen vaikuttavat positiivisesti moniin kilpailuedun lähteisiin. Tietotyön ja hallinnollisen työn sijoittaminen pääasiassa tukee kilpailuedun lähteitä, mutta linkkejä ei ole käsitelty sen tarkemmin. Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttämisellä sen sijaan ei varsinaisesti ole vaikutusta kilpailuetuun, mahdollisesti asiakkaiden houkuttelussa, mutta muuten vain taloudellisessa mielessä. (Roulac 2001.)

Roulac (2001) lähestyi kilpailukykyyn vaikuttamista paikkojen ja tilojen kautta eli aineellisella tasolla. Kiinteistöt ja niistä seuraavat toiminnot sekä toimintamallit voivat vaikuttaa kilpailukykyyn sekä aineellisella tasolla, fyysisinä voimavaroina, tai aineettomalla tasolla, toimintamalleina (Burns 2002). Haywood & Kenley (2008) nostavat tutkimuksensa keskipisteeseen kiinteistöstrategiasta kumpuavat toimintamallit ja niiden vaikutuksen kilpailukykyyn fyysisten rakennusten sijaan. Malli perustuu vahvasti dynaamisten kyvykkyyksien koulukunnan ajatukseen ja Prahalad & Hamel (1990) työlle ydinkyvykkyyksistä ja ydinosaamisesta. Nämä ydinkyvykkyydet voivat olla peräisin resursseista, resurssiperustaisen näkemyksen mukaan, tai organisaation rutiineista ja toimintamalleista (Lewis 1993). Malliin on yhdistetty sekä resurssiperustainen, että toimintamalliperusteinen teoria ydinkyvykkyyksiin ja sitä kautta kilpailukykyyn vaikuttavina tekijöinä. (Haywood & Kenley 2008.) Malli on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5: Kestävän kilpailuedun malli kiinteistöjohtamiseen (Haywood & Kenley 2008)

Mallissa ylimpänä on konsernistrategiasta nouseva tavoite - kestävä kilpailukyky. Mallissa kiinteistöstrategiasta nousevat toimintamallit kytketään kestäväan kilpailukykyyn kilpailukyvyn lähteiden sekä liiketoimintastrategioiden kautta. Kestävän kilpailuedun lähteinä nähdään olevan kustannukset (kustannusjohtajuus, kustannuskuri läpi organisaation), differointi (brändistä, teknologiasta, asiakaspalvelusta jne. Johtuva erottautuminen) ja innovaatio, jota voidaan yhdistää kumpaankin aiemmin mainittuun. Liiketoimintatasot ja -strategiat (esimerkiksi tuotanto, palvelu tai markkinointi) taas vastaavasti luovat kilpailuedun lähteitä omalla osaamisella ja omilla kyvykkyyksillään. Operationaaliset strategiat tukitoimintotasolla vaikuttavat toimintamalleihin, jotka vaikuttavat kilpailuedun lähteisiin vaikuttamalla positiivisesti tai negatiivisesti strategisesti tärkeiden liiketoimintojen eli ydintoimintojen tasoon. Näitä vaikutuksia arvioidaan strategisen soveltuvuuden (strategic fit) (Porter 1996) avulla. Strateginen soveltuvuus tarkoittaa:

- Yksinkertaista johdonmukaisuutta toimintojen ja strategian välillä.
- Toiminnot vahvistavat toisiaan toimintojen välisen koordinoinnin kautta (synergia)
- Toimintojen optimointi

Mallin kautta voidaan tunnistaa toimintojen vaikutus kilpailukykyyn ja organisaation toiminta-alueet, joissa vaikutukset ovat johdonmukaisia ja sisäisesti koordinoituja. Yksittäisten toimintojen ja kilpailukykyyn välisten linkkien löytäminen mahdollistaa mahdollisuuden optimoida näiden toimintojen kilpailukykyyn tuoma potentiaali. (Haywood & Kenley 2008.)

Haywood & Kenley (2008) tunnistivat mallin tueksi yhteensä kymmenen kiinteistöjohtamisen ja -hallinnan toimintoklusteria, joita voidaan käyttää apuna, kun arvioidaan yrityksen toimintojen strategista sopivuutta. Toimintoklusterit on esitelty taulukossa 9.

Taulukko 9: Kiinteistöjohtamisen ja -hallinnan toimintojen klusterit (Haywood & Kenley 2008)

Kiinteistöjohtamisen toiminnot	Tekniset kiinteistöhallinnan toiminnot
Strategiset toiminnot: <ul style="list-style-type: none"> • Geneeriset kiinteistöstrategiat • Strategian muotoiluun osallistuvat ihmiset • Muotoilussa käytetty informaatio ja analyysit Organisatoriset toiminnot (kiinteistöosaston): <ul style="list-style-type: none"> • Yksikön rakenne • Yksikön vastuut Päätöksentekomallit: <ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekokriteerit • Päätöksentekoinformaatio 	Omistamisen käytännöt <p>Kiinteistöjen rahoitustoiminnot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsernilaskenta • Kiinteistöjen tuki konsernille taloudellisesti • Kiinteistöinstrumentit (budjetit yms.) <p>Kiinteistöjen laskentatoimen toiminnot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kululaskenta • Investointilaskenta <p>Sijaintipäätösten toiminnot ja käytännöt</p> <p>Työympäristö</p> <p>Tietojärjestelmät</p> <p>Benchmarking</p>

Klustereiden ja mallin avulla saadaan luotua mahdollisuus parantaa ydinkyvykkyyksiä kiinteistöjohtamisen toiminnoilla ja toimintatavoilla. Haywood & Kenley (2008) toteavat, että tämän mallin avulla saadaan aikaiseksi muutakin kuin vain strateginen kohdistaminen kiinteistöstrategian ja liiketoiminta- sekä konsernistrategioiden välille. Tällä ajattelumallilla myös parannetaan ydinosaamista ja ydinkyvykkyyksiä, mitä ei yleensä liitetä ei ydintoimintona toimivaan kiinteistöjohtamiseen. Mallin avulla voidaan saada myös tärkeää tietoa ulkoistamispäätöksiin. (Haywood & Kenley 2008.)

2.3.3. Kiinteistöstrategian kohdistaminen vaihtoehtoisilla tavoilla

Tämä alaluku perustuu pelkästään Heywood (2011) ajatuksille. Heywood (2011) tarkastelee kaikkia sen hetkisiä kiinteistöstrategian kohdistamisen tehtyjä tutkimuksia. Hän jakoi ne kahteen osaan: yhden strategiafaktoriin mukaan tehtäviin kohdistamisiin sekä usean faktoriin mukaan tehtäviin kohdistamisiin. Hän teki huomion, että olemassa olevat mallit ovat vain yleisiä ohjenuoria ja strategiaa käytännössä toteutettaessa täytyy malleja täydentää ja muokata tilanteen mukaan.

Heywood (2011) ehdottaa yksinkertaistettujen mallien kanssa kohdistamisen ongelman ratkaisuun kolmea erilaista työtappaa. Kiinteistöstrategia voidaan linjata olemassa olevien mallien avulla heuristiikka apuna käyttäen, kohdistaminen voidaan ratkaista peliteorian kautta tai viheliäisen ongelman kautta.

Heuristiikka edustaa intuitiivista epäformaalia ongelman ratkaisua, jolla osutaan usein oikeaan, mutta joka saattaa olla altis puolueellisuuteen. Heuristista ongelmanratkaisua metodina käytettäessä osutaan yleensä riittävän lähelle mahdollisimman parasta lopputulosta. Ammatillisessa mielessä intuitiiviset päätökset saattavat olla peukalosääntöjä, jotka ovat syntyneet kokeilusta ja erehtymisestä. Toisaalta ne voivat olla myös akateemisia arvauksia, jossa kyseessä on etukäteen tiedossa olevien ratkaisumallien soveltamista ongelmatilanteessa. (Heywood 2011.)

Peliteoria taas ehdottaa löytämään optimaalisen pisteen oletettujen hyötyjen ja haittojen väliltä (Kelly 2003). Kiinteistöstrategian tapauksessa vaikutuksia koko yrityksen toimintaa pitäisi arvioida peliteorian mukaisesti tarkastelemalla sijaintipäätöksiä, tilaratkaisuita ja kiinteistöjohtamisen prosesseja hyötyjen ja haittojen kautta (Heywood 2011).

Strateginen kohdistaminen ei ole missään vaiheessa pysyvä tila, vaan hienosäätöä on tehtävä jatkuvasti. Jos strategista kohdistamista tarkastellaan viheliäisen ongelman kautta huomataan, että strategisen ajattelun kautta saavutetaan pitkäkestoisemmat hyödyt kuin yleispätevän mallin mukaan toimiminen. Camillus (2008) mukaan viheliäisellä ongelmallalla on kymmenen tunnuspiirrettä:

- Jokainen ongelma ainutlaatuinen
- Ratkaisuun ei ole tiettyä kaavaa
- Jokainen ongelma on toisen ongelman oire
- On vaikea tai jopa mahdoton määritellä kaikki vaihtoehtoratkaisut
- Jokainen ratkaisu on ainutlaatuinen eikä tulevaisuudessa toistettavissa sellaisenaan
- Ratkaisun toimivuutta ei voida testata etukäteen
- Ratkaisut ovat hyviä tai huonoja eivät oikeita tai vääriä
- Lopullista ratkaisua ei ikinä saavuteta

Tässä tutkimuksessa kohdistamisen ongelman tullaan lähestymään heuristiikan keinoin pyrkien hyödyntämään parhaita toimintatapoja eli nyrkkisääntöjä ja kohdistamalla strategiaa näiden avulla. Kirjallisuuskatsauksessa aikaisemmin läpikäydyt mallit tulevat toimimaan osana heuristista ongelmanratkaisua etukäteen tiedossa olevina yksinkertaistettuina ratkaisumalleina. Kohdistamisen mallit toimivat myös hyvinä apuvälineinä konsernistrategian analysoinnissa, jolla etsitään rajapinnat kiinteistöjohtamisen kanssa. Toisaalta viheliäisen ongelman määritelmän mukaan hyväksytään ratkaisun ainutlaatuisuus ja se, että ongelmaan ei ole olemassa oikeata ratkaisua.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT, TYÖN AINEISTO JA AINEISTON ANALYYSI

3.1. Toimintatutkimus

Toimintatutkimus perustuu tutkijan interventioon, se on luonteeltaan käytännönläheinen, osallistuva ja reflektiivinen sekä sosiaalinen prosessi. Ominaista toimintatutkimuksella on pyrkimys dialogisuuteen sekä tasavertaiseen osallistumiseen ja keskusteluun. (Heikkinen 2006.) Toimintatutkimus eroaa konsultoinnista toimintatutkimuksen pyrkiessä myös tieteellisiin saavutuksiin. Tavoitteena voi olla olemassa olevien teorioiden testaaminen, niiden edelleen kehittäminen tai uuden teorian luominen (Lauri 1997.) Yleisellä tasolla toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija osallistuu tutkittavan organisaation toimintaa ja pyrkii ratkaisemaan määritellyn ongelman yhdessä yhteisön kanssa (Stinger 1999). Toimintatutkimuksen filosofiset taustat ovat positivistinen, ymmärtävä tai tulkinnallinen sekä kriittinen näkökulma (Anderson & Herr 1999). Filosofisilta taustoilta erilaiset toimintatutkimukset voidaan jakaa omiksi tutkimusmuodoiksi. Kolme muotoa ovat tekninen, käytännönläheinen ja vapauttava tutkimusmuoto. (Grundy 1988.) Tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen monimenetelmäinen käytännönläheinen toimintatutkimuksen muoto

Käytännönläheisessä toimintatutkimuksessa filosofinen tausta tulee hermeneutiikasta ja sen pyrkimys on ymmärtävä tai tulkinnallinen. Tutkija ja toimijat yhdessä tunnistavat tutkimusongelmat, siihen vaikuttavat asiat, sen syyt ja etsivät yhdessä ratkaisuja. Tilanteen parantamiseksi tähtäävistä interventioista päätetään yhdessä ja osallistujia rohkaistaan osallistumaan ja reflektoimaan. Tutkimusprosessin aikana ja sen eri vaiheissa osallistujat oppivat uusia asioita ja uudenlaista ymmärrystä syntyy omasta työstä. Aikaansaadut muutokset ovat yleensä pitkäkestoisia. Tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta, vaikuttavuutta, käytäntöjä ja palveluja hyödyntämällä jokaisen osallistujan omaa osaamista. Tutkimuksen suhde teoriaan on yleensä induktiivinen. (Holter & Schwartz-Barcott 1993.)

Toimintatutkimuksen validiteettia voidaan arvioida Anderson ja Herr (1999) kriteeristön mukaan, joka koostuu taulukossa 10 esitetyistä viidestä validiteeteista: dialoginen, tulos-, prosessi-, demokraattinen, sekä katalyyttinen validiteetti. Newton & Burgess (2008) nojaavat työssään Andersonin ja Herr:n (1999) validiteetin kriteereihin ja ehdottavat keskeisimpien validiteettien riippuvan toimintatutkimuksen muodosta. Käytännönläheisen toimintatutkimuksen validiteetit on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 10: Toimintatutkimuksen viisi eri validiteettia (Anderson & Herr 1999)

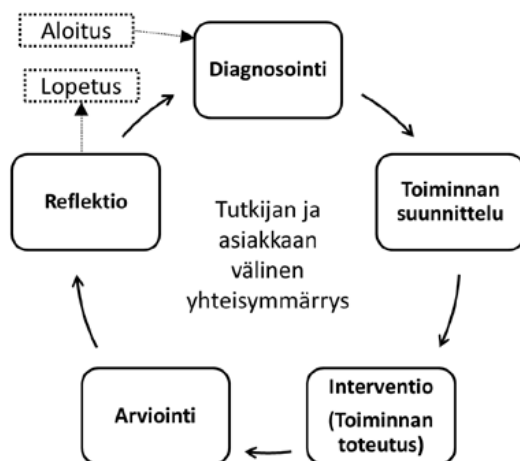
Validiteetin tyyppi	Kuvaus
Dialoginen	Kuinka paljon tapahtui kriittistä keskustelua ja reflektointia osallistujien kanssa? Onko tutkimustulokset vertaisarvioitu julkaisun yhteydessä?
Tulos	Missä määrin aikaansaatiin muutosta? Tarkentuiko ymmärrys tutkimuskohteesta ja kuinka paljon? Millä asteella aikaansaadut lopputulokset saavuttivat toimintatutkimuksen tavoitteet?
Prosessi	Täyttääkö käytetty tutkimusprosessi asianmukaisuuden vaatimukset? Missä määrin tutkimusprosessi käsitteli tutkimusongelmaa
Demokraattinen	Tapahtuiko aitoa osallistumista tutkimuksen aikana?
Katalyyttinen	Missä määrin toimenpiteet syvensivät osallistujien ymmärrystä tutkimuskohteesta? Motivoivatko aikaansaannokset osallistujia osallistumaan jatkotoimenpiteisiin?

Taulukko 11: Toimintatutkimuksen tutkimustyyppit ja niihin sopivat keskeisimmät validiteetit (Newton & Burgess 2008)

Tutkimustyyppi	Ensisijainen validiteetti	Toissijainen validiteetti
Käytännönläheinen	Katalyyttinen Tulos	Prosessi Demokraattinen

Validiteetin lisäksi Davidson et al. (2004) ehdottavat toimintatutkimuksen suorittamiseen viisi pääperiaatetta, joilla tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta voidaan arvioida:

1. Tutkijan ja osallistujien välinen yhteisymmärrysperiaate varmistaa, että tavoitteet sekä tehtävät toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sovitaan yhdessä ja että osallistujat ymmärtävät organisaatiossa tehtävän toimintatutkimuksen hyödyt ja haitat.
2. Syklisyyden periaate toimintatutkimuksen aikana edesauttaa tutkijaa ja osallistujia saavuttamaan asetetut tavoitteet kohta kohdalta (kuvio 6)
3. Teorian periaate ohjeistaa tutkijan kytkemään tutkimuksen teoriaviitekehyykseen
4. Muutos toiminnan kautta periaate kertoo toiminnan ja muutoksen vahvasta linkistä toisiinsa.
5. Reflektion ja sen kautta oppimisen periaate painottaa oppimisen tärkeyttä toimenpiteiden vaikuttavuudessa.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksen syklisyyden periaate (Davidson et al. 2004)

Tutkimusongelma syntyi tilanteen määrittämänä, kun sain toimeksiannon kohdeyritykseltä, ja se syntyi yhteisymmärryksessä yrityksen ylemmän johdon sekä kiinteistöpäällikön kanssa. Kiinteistöosaston sisällä haluttiin ottaa askel kohti entistä strategisemmin ajattelevaa ja henkilöstön osaamista hyödyntävää toimintatapaa, jolloin käytännönläheinen tutkimusmuoto tuntui valikoituvan tutkimusmuodoksi vähän kuin itsestään. Tutkimukseen osallistui ylempi johto toiminnan suunnittelu- ja taustatyövaiheessa sekä interventiovaiheessa koko kiinteistöosaston henkilökunta. Heille tutkimuksen tarpeellisuus saatiin myytyä tarpeellisenä osana koko konsernistrategiaudistusta sekä askeleena kohti parempaa ymmärrystä organisaation strategiasta ja oman työn mielekkyydestä.

Oma rooli tutkimuksessa oli erittäin aktiivinen. Tutkimuksen luonne kirjallisuuskatsauksessa läpikäytyihin kohdistamisen malleihin on vahvasti soveltava ja osittain induktiivinen, tarkoittaen tällä sitä, että kohdistamisenviitekehyksiä sovellettiin tiettyyn specifiin tilanteeseen, josta voidaan katsoa syntyvän uutta tieteellistä tietoa. Monimenetelmäisyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa useamman tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän käyttöä. Näitä menetelmiä olivat puolistrukturoitu teemahaastattelu, workshopit ja avoin haastattelu. Tutkimuksen aikana kehitysprojektissa käytettiin myös kvantitatiivisia menetelmiä, kuitenkin niillä oli vaikutusta vain kehitysprojektiin mutta ei suoraista yhteyttä tähän tutkimukseen. Tämä metodi kuitenkin rajoitti suuremman haastatteluaineiston tekemistä sekä kvantitatiivisen aineiston keräämistä ja analysointia.

3.2. Tutkimusprosessi, aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusaineisto

Tutkimusprosessi noudatteli Davidson et al. (2004) syklisyyden periaate, josta saatiin hyvä runko projektin ja tutkimuksen toteuttamiselle. Samoin saatiin varmistettua jo yhden toimintatutkimuksen pääperiaatteen toteutuminen. Seuraavaksi käydään läpi sykli-

syyden periaatteen kautta toimintatutkimusprosessi kohdeyrityksessä. Samalla käydään läpi mitä aineistonkeruumenetelmiä missäkin kohtaa käytettiin ja mitä aineisto niistä syntyi.

Aloitut: Tutkimusprosessi alkoi, kun sain toimeksiannon diplomityöhön, käytännön työn aiheena kiinteistöstrategiaprojektin läpivienti. Käytännönläheisen tutkimusmenetelmän avulla päätettiin tutkia kuinka kiinteistöstrategia rakennetaan tukemaan konsernistrategiaa. Uutta teoreettista tietoa tuotetaan siitä, kuinka olemassa olevat teoreettiset viitekehykset taipuvat tähän spesifiin tilanteeseen heuristiikkaa sovellettaessa. Tutkimusaihetta käytiin läpi muutamassa tapaamisessa työn ohjaajan kohdeyrityksen kiinteistöpäällikön ja työn tarkastajan kanssa. Projekti tarkentui niin, että oma roolini käytännötyössä tulisi olemaan taustatyön tekeminen, teoreettisen viitekehyksen tekeminen, haastattelujen tekeminen, workshoppien valmistelu ja läpivienti, strateginen yhteenveetoanalyysi ja strategian lopullinen kirjoittaminen. Kaikki nämä vaiheet hyväksytettäisiin kiinteistöpäällikön toimesta ja tärkeimmät hyväksytettäisiin myös talousjohtajalla.

Diagnosointi: Työn toteutus aloitettiin käymällä tausta-aineisto läpi, joka sisälsi vanhat kiinteistöstrategiset linjaukset, uuden konsernistrategian sekä uudet liiketoimintastrategiat. Vanhoista kiinteistöstrategista linjauksista saatiin kokonaiskuva siitä, millä tarkkuudella strategiaa ollaan kiinteistöosastolla aikaisemmin käsitelty. Uudesta konsernistrategiasta sekä uusista liiketoimintastrategioista pyrittiin löytämään kolme asiaa: Mille teoreettisille lähtökohdille ne on rakennettu, mikä on uuden strategian suunta ja mitä odotuksia kiinteistöjä kohtaan niistä löytyy. Nämä kaikki tiivistettiin aineistoksi seuraavia vaiheita varten. Diagnosoinnin kanssa samaan aikaan tutkimusongelma käsitteellistyi ja aloitettiin teoreettisen viitekehyksen kasaaminen, joka toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Projektia aloitettiin myös tutkimukseen osallistuvien eli kiinteistöosaston henkilökunnan kanssa käymällä aloituskeskustelu suoritettavasta tutkimuksesta ja sen tavoitteista kiinteistöosastolle.

Toiminnan suunnittelu: Tutkimuksen interventiona toimisi strategiaworkshop koko kiinteistöosaston henkilökunnan kanssa. Workshopissa osallistujat pääsisivät itse mukaan tekemään strategisia analyyskejä ja osaksi strategian muotoilua. Workshoppia varten tarvitsi kuitenkin pureutua vielä enemmän uuteen konsernistrategiaan ja liiketoimintastrategioihin. Tausta-aineiston analyysin avulla saatiin jo hieman tietoa toimintaympäristöstä, strategisista suunnista ja kiinteistöihin kohdistuvista odotuksista. Näiden tietojen avulla pystyttiin rakentamaan puolistrukturoidun teemahaastattelun runko:

- Mitkä ovat uuden konsernistrategian ja liiketoimintastrategioiden strategiset lähtökohdat ja suunnat?
- Mitä kiinteistöstrategian tulisi huomioida? Kuinka uusi konsernistrategia tulee huomioida kiinteistöosaston tukitoimintastrategiassa?
- Kuinka kiinteistöstrategian tulisi tukea konsernistrategiaa?
- Onko tiedossa jotain turhia prosesseja, joita kiinteistöosasto tekee?

- Mitä huomioitavaa, kun konsernistrategiasta johdetaan tukitoimintostrategiaa?
- Mitä tunnuslukuja johtoryhmä haluaa seurata kiinteistöosastolta?

Haastattelut tehtiin yhdessä kiinteistöpäällikön kanssa kohdeyrityksen ylimmälle johdolle (n=4). Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti ja haastattelussa noudatettiin haastattelurunkoa sekä kysyttiin tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä. Tutkimusaineistoa näistä haastatteluista syntyi muistiinpanotyyliisesti noin viisi tekstisivua, joita käytettiin myöhemmässä suunnittelu ja analyysivaiheessa.

Kiinteistöosaston henkilökunnalle projektia aloitettiin alustamaan viikkopalaverissa. Ensimmäisessä viikkopalaverissa projekti esiteltiin ja sen tavoitteita kuvattiin yleisellä tasolla. Seuraavassa viikkopalaverissa esiteltiin tausta-aineistosta löytyneet tulokset tiivistettynä, jolla saatiin aikaan mielenkiinto koko konsernin strategisesta suunnasta. Sitä seuraavassa viikkopalaverissa keskusteltiin osallistujien omista odotuksista projektin suhteen, siitä mitä asioita nyt tehdään heikosti, mitä hyvin ja mitä asioita he pitäisivät tärkeimpinä tulevassa uudessa kiinteistöstrategiassa. Tästä pyydettiin myös kaikkia lähettämään sähköpostilla kaikki omat ajatukset minulle.

Seuraavaksi päätettiin tehdä kartoitus vertailtavan yrityksen kiinteistöjohtamisen ja kiinteistöstrategian parhaista toimintatavoista (best practices). Tämä toteutettiin avoimilla haastatteluilla (n=3). Haastateltaville oli etukäteen lähetetty kiinteistöosaston orientaatioon keskittyneistä keskusteluista tiivistelmät, jotta he tietäisivät mitkä aiheet olivat jousseet esille. Avoin haastattelu sen takia, että mitään aiheita ei haluttua sulkea pois, vaan antaa heidän kertoa parhaista toimintatavoista. Haastattelut nauhoitettiin, joista myöhemmin analysoitiin tärkeimmiksi nousevat asiat.

Interventio (toiminnan toteutus): Varsinainen interventio suoritettiin syyskuussa, kun strategiaworkshop toteutettiin yhden päivän aikana koko kiinteistöosaston henkilökunnan kanssa. Sitä pohjustettiin vielä edellisessä viikkopalaverissa motivointitekstillä, jolla pyrittiin motivoimaan ja tehostamaan workshopin tuotoksia. Ohjelma päivään oli seuraava:

- | | |
|--|-------------|
| • Konsernistrategia | 8-9 |
| • Alustus | 9-9.30 |
| • Palvelukulttuuri | 9.30-10.30 |
| • Nykytila-analyysi | 10.30-11 |
| • Lounas | 11-11.30 |
| • Nykytila-analyysi | 11.30-13 |
| • Strategiset tavoitteet | 13-13.45 |
| • Kahvi | 13.45-14.15 |
| • Salkutuksen perusteiden tekeminen | 14.15-15.15 |
| • Strategisten projektien käsittely | |
| • Kotitehtävä organisaation pohtiminen | |
| • Päätös ja jatko | 15.15 |

Workshoppäivästä tein muistiinpanot kaikista keskusteluista, josta syntyi osa päivän aineistosta. Toinen osa päivän aikana syntyvästä aineistosta syntyi osallistujien ryhmässä tekemistä tehtävistä. Saatiin yhteensä kymmenen erilaista kombinaatiota sisäisen palvelukulttuurin parantamiseksi keskittyvistä ehdotuksista. Yhteensä viisi nykytila-analyysia sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä että omista kiinteistöistä. Näiden pohjalta osallistajat arvioivat vielä tulevaisuuden suuntaviivoja. Viidessä ryhmässä pohdittiin oman työn kannalta tärkeimpiä mittareita, josta saatiin viisi ehdotusta tulokortille. Kiinteistökannan strategista salkuttamista pohdittiin ryhmässä, josta saatiin ehdotukset salkkujakoon ja jokaisen salkun strategisista suuntaviivoista. Sitten ideoitiin yleisellä tasolla jalkauttamisen kannalta strategisia projekteja. Viimeiseksi keskusteltiin lyhyesti tarvitaanko organisaatiomuutoksia tai uusia toimenkuvia, tästä myös pyydettiin nimettömänä lyhyt raportti kaikilta seuraavan viikon sisään.

Arviointi: Kaiken edellä mainitun jälkeen aineistoa analysoitiin ja näiden pohjalta koostettiin strategiakalvot, joita arvioitiin yhdessä kiinteistöpäällikön ja talousjohtajan kanssa useammankin kerran. Kirjallisuuskatsauksesta nousseet viitekehykset toimivat ideoina tutkimusaineiston tukena sekä osittain myös tarkistuslistana. Kiinteistöstrategian valmistuttua uudet strategiakalvot esiteltiin kiinteistöosaston henkilökunnalle.

Reflektio: Projekti sai kiinteistöosaston henkilökunnalta hyvää palautetta. Toisaalta osalle projektissa oli positiivista se kuinka uusi toimintatapa antoi ymmärrystä koko organisaation uudesta suunnasta. Muutoksia päätettiin tehdä, joista nopeimpana vielä tutkimuksen aikana oli uudelleen organisoituminen pääkonttorin sisällä. Tutkimuksen kannalta reflektiota tapahtui myös teorian kanssa ja viitekehyksiä sovellettiin tähän tilanteeseen.

Lopetus: Tutkimus lopetettiin tähän pisteeseen, mutta muutokset organisaatiossa jatkuvat vielä tutkimuksenkin jälkeen.

3.3. Aineiston analyysi

Tutkimusaineistoa syntyi taustamateriaalista, teemahaastatteluista, avoimista haastatteluista, strategiaworkshoppeista sekä kaikista aiheeseen liittyvistä keskusteluista. Taustamateriaalia pilkottiin sisällönanalyysiin perusten osiksi ja etsittiin kaikki viittaukset kiinteistöihin. Samalla etsittiin kaikki palaset uuden konsernistrategian ja liiketoimintastrategioiden kilpailustrategioista sekä kilpailukyvyistä. Sen jälkeen nämä palaset tiivistettiin teemoittain. Kilpailustrategioista rakennettiin strategiakello, johon kaikki liiketoimintakonseptit sijoitettiin. Määritetyt kilpailukyvyt ja niihin vaikuttavat asiat jäsennettiin listaksi. Kiinteistöihin liittyvät asiat ja odotukset jaoteltiin kiinteistöjohtamisen kannalta järkevästi teemoittain.

Kaikista haastatteluista sekä strategiaworkshopista kirjoitettiin ensin muistiinpanot, jotka sen jälkeen tiivistettiin sisältämään olennaisimmat asiat. Tiivistelmiä sen jälkeen käsiteltiin sisällönanalyysin keinoin edelleen tiivistäen, jaotellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Sen jälkeen kaikki esille nousseet asiat jaoteltiin neljään ryhmään: konsernistrategiaa ja liiketoimintastrategioita kuvaaviksi, kiinteistöihin kohdistuvia odotuksia kuvaaviksi, odotuksiin vastaaviksi kiinteistöstrategiaa kuvaaviksi ja strategiatasojen kohdistamista kuvaaviksi. Tämän jälkeen konsernistrategiaa ja liiketoimintastrategioita kuvaavat asiat yhdistettiin tausta-aineiston analyysin kanssa samoihin luokkiin eli kilpailustrategiaa kuvaaviksi tai kilpailukykyä kuvaaviksi.

Kilpailustrategiaa kuvaavia ja kilpailukykyä kuvaavia luokkia peilattiin kirjallisuuskatsauksen strategiamääritelmiin, joiden avulla kohdeyrityksen strategia yhdistettiin viitekehyksiin, jotta sen kautta voitaisiin käyttää kirjallisuuskatsauksen kiinteistöstrategian kohdistamisen malleja. Kohdistamisen mallit toimivat myös hyvinä apuvälineinä konsernistrategian edelleen analysoinnissa, jolla saadaan etsityksi rajapinnat kiinteistöjohtamisen kanssa. Kiinteistöstrategian kohdistamisen mallien tuottamista tuloksista saadaan lista, joka toimii osana heuristista ongelmanratkaisua etukäteen tiedossa olevina yksinkertaistettuina ratkaisumalleina.

Tällä tavoin sisällönanalyysin avulla saatiin muodostettua kiinteistöstrategiaan vaikuttavista asioista ja sen kohdentamisesta tiivistetty kuvaus, joka liitettiin teoreettisiin viitekehyksiin peilaten aikaisempiin tutkimustuloksiin ja laajempaan kontekstiin. Kaiken tämän aikana myös pyrittiin tekemään synteesiä löytyvistä tuloksista, joka toimi perustana tulosten tulkinnassa. Tulosten tulkinnalla puolestaan kyettiin tutkimuksen lopuksi vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

4. TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

4.1. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi aineiston analyysistä syntyneet tulokset. Tulokset on jaettu kuuteen alalukuun aineistosta syntyvien teemojen perusteella.

4.1.1. Konsernistrategia-, liiketoimintastrategia ja toimintaympäristökuvaus

Konsernistrategiaan ja liiketoimintastrategioihin perehtyminen on lähtökohta, kun kiinteistöstrategiaa muotoillaan. Kohdeyrityksen konsernistrategia on pitkän aikaa ollut kasvustrategia niin taloudellisesti kuin toimipaikkojen määrällisesti. Uusperustantaa on ollut paljon samoin kuin verkoston levittämistä muun muassa yrityskauppojen avulla. Entisen voimakkaan kasvun strategian perustana oli asiakaskäyttäytyminen, jota pyrittiin hallitsemaan tilaylivoimalla ja verkoston laajuudella. Markkinatilanne ja asiakaskäyttäytyminen on viime aikoina muuttunut ja ehkä myös uusperustannan saturaatiopiste saavutettu, jonka vuoksi konsernistrategia on suunniteltu uusiksi.

Kohdeyrityksen uusi strategiakiteytys:

- on alueensa suurin monikanavainen ruokakauppias
- on edelläkävijä ruokatuotteen ja ruoan ympärille rakennettavien palveluiden synergisenä tarjoajana eri toimialoilla
- vetovoimaisimmilla liikepaikoilla vastataan parhaiten asiakkaiden ruokaan liittyviin tarpeisiin ja odotuksiin
- palvelee asiakkaita ratkaisukeskeisesti ja luo asiakasta arvostavaa sekä huomioivaa palvelukulttuuria uudella tavalla

Uusi konsernistrategia, jonka voisi mieltää tehostamisstrategiaksi, tähtää ennen kaikkea kannattavuuden ja tehokkuuden parantamiseen voimakkaan kasvun sijaan. Yrityksen prosesseja pyritään parantamaan kauttaaltaan. Asiakasrajapinnassa palvelukulttuuriin panostamisella pyritään erottautumaan palvelun tasossa saman hintaluokan kilpailijoihin verraten. Asiakkaille helppous, halpuus ja palvelutaso ovat kilpailuetua luovia tekijöitä. Asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille palvelualttius korostuu, kun myös he saavat hyvää palvelua organisaation tukitoiminnoilta. Sen vuoksi palvelukulttuurin vaikutus tulee tiedostaa myös kiinteistöosaston sisällä. Nykytilasta sekä tulevaisuuden kehi-

tyssuunnista tärkeimpinä asioina esiin nousi kohdeyrityksen terve taloustilanne, kasvava maakunta ja markkinoiden murros.

4.1.2. Kilpailukyvyt

Kilpailueduista palvelu on nostettu tärkeimmäksi, sen vuoksi sen tärkeyttä tulee painottaa myös tukitoimintojen puolelta. Kohdeyritys haluaa olla alueen paras ja halutuin ruokakauppa. Kiinteistöosaston toimilla on suoraan vaikutusta kauppohenkilöstöön ja sen merkitys tuli ilmi myös tässä kohtaa käydyssä keskustelussa. Seuraavaksi strategiaan on määritelty asiat, joissa on oltava vähintään yhtä hyvä kuin paras kilpailija. Näitä asioita ovat ”Kannamme vastuun henkilöstöstä ja ympäristöstä” (arvostamme jokaisen työtä, hyvä työsuoritus lähtee oman työn arvostamisesta, tarjoamme vastuullisia tuotteita ja palveluja, olemme resurssitehokkaita) Näistä erityisesti resurssitehokkuus on tärkeä osa jo nykyistä kiinteistöosaston toimintaa mutta sitä voi vielä enemmänkin painottaa tulevaisuudessa.

”Kohdistamme resurssit ja palvelut lähialueiden hyödyksi” (Olemme merkittävä lähituotteiden myyjä, Palvelemme kattavasti toimialueella, Teemme yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa) näistä ”palvelemme kattavasti toimialueella” ja ”teemme yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa” osuvat hyvin kiinteistöosaston alueelle. Kattavasti palveleminen on osa verkoston suunnittelua, johon kiinteistöosasto voisi ottaa vielä enemmän roolia nimenomaan proaktiiviselta kannalta, varsinkin kun tietotaitoa siihen löytyy.

”Teemme yhteistyötä paikallisten yritysten kanssa” nosti tähän kohtaan mennessä eniten keskustelua. Varsinkin rakennuttamistiimi nosti esille paikallisten urakoitsijoiden ja palveluntarjoajien käyttämisestä syntyvän imagoarvon ja tämä varsinkin pienemmällä paikkakunnilla, imagoarvon lisäksi työllistetään paikallisia yrittäjiä, jolloin osa siitä rahasta luultavasti päättyy kohdeyritykseen ostoksina takaisin. Kohteissa voitaisiinkin mahdollisesti ilmoittaa näkyvämmän se, että rakennustoissa työllistämme paikallisia toimijoita. Kiinteistöhallinnan puolelta nostettiin esiin se, millä perusteella paikallinen toimija voidaan valita tarjouskilpailussa. Kysyttiin voidaanko esim. Jonkun prosenttiyksikön kalliimpi toimija valita sen vuoksi, että on paikallinen. Mitään suoraa vastausta tähän ei saatu aikaiseksi, mutta ilmoille jäi roikkumaan ajatus siitä, että valitaan paikallinen aina kun mahdollista ja jos on kalliimpi kuin iso konserni, mutta voidaan olettaa, että yhteistyöllä paikallisen toimijan kehittyä ajan mittaan kustannuksiltaan hyvinkin kilpailukykyiseksi. Tähän asiaan täytyy sen vuoksi saada hyvä strateginen linjaus, koska asia on erityisen lähellä sekä kiinteistöosaston henkilökunnan sydäntä että kohdeyrityksen arvoja, ja se täytyy myös viestiä sidosryhmille paremmin.

Myös ”Tarjoamme vetovoimaisimmat liikepaikat” osuu suoraan kiinteistöosaston strategia-alueelle. Kiinteistöjen ulkonäkö sekä muut paikan toimijat antavat selkeän kuvan

asiakkaille liikepaikan vetovoimasta. Kiinteistöosastolla asia on jo tiedostettu ja sen eteen tehdään töitä, mutta silti asia on hyvä nostaa myös kiinteistöosaston strategiaan.

Synergiavaatimukset kilpailuetuna osiosta nostettiin kiinteistöosastolle ”yhteiset fyysiset resurssit tehokkaassa käytössä” Eli tukitoiminnot palvelevat tehokkaasti toimialojen tarpeita, ehkä sanomattakin selvää, mutta kuitenkin huomion arvoinen asia kirjattavaksi strategiaan. ”Moniosaava henkilökunta tekee monipuolista ja mielekästä työtä ja liikepaikat vetovoimaisia ja tehokkaassa käytössä” oikeastaan käytiinkin jo läpi aikaisemmassa osiossa. Sitten käytiin läpi tämän hetken toimialapainotukset ja se, että uutta toimialaa on mahdollista harkita mukaan. Myös kiinteistöliiketoiminnasta keskusteltiin ja sen johtopäätös oli se, että toistaiseksi taloustilanne ei ole aivan niin hyvä, että ydinliiketoimintojen ulkopuolista kiinteistömassaa olisi järkevä omistaa.

Kaikki lähtee hyvästä työympäristöstä, oman tekemisen merkityksestä sekä oman osaamisen kehittamisestä. Ne mahdollistavat tehokkaat ydinprosessit, esimerkiksi vaikkapa kylmäkalusteiden tehokas huoltotoiminta, joka ennalta ehkäisee suuret hävikit. Kilpailuetua tuottava yhteistyö toimialojen sekä vuokralaisten kesken helpottavat asiakkaan arkea, jolloin kaikki palvelut on mahdollista saada samasta paikasta. Lopuksi talouden kannalta kiinteistöosaston toiminnalle kriittistä on investointien onnistuminen, johon kiinteistöosaston omalla tietotaidolla pyritään vaikuttamaan tulevaisuudessa entistä paremmin.

Sydänteot ja palvelukulttuurin lisääminen on käyty läpi koko kohdeyrityksen. Sillä pyritään yhtenäistämään ostoksia tekeväälle asiakkaalle näkyvä palvelutaso. Jotta asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden on helpompaa palvella asiakkaita uudistetulla tavalla, myös tukitoimintojen palvelutason tulee vastata loppuasiakkaalle näkyvää palvelutasoa. Sydäntekojen ja palvelutason korottamisen perimmäisenä tarkoituksena on toimia differoivana kilpailutekijänä ja lisätä myyntiä asiakastytyvyyden kautta.

Pelkät sydänteot eivät kuitenkaan tehosta yrityksen toimintaa. Tukitoimintojen tehtävänä on toimia asiantuntijaosastoina yrityksen sisällä. Kiinteistöosaston sisältä löytyy valtavasti tietotaitoa ja osaamista, mutta kiinteistöosaston toiminnan tehostamiseksi täytyy jokaisen miettiä sydäntekojen lisäksi kuinka pystyisi vielä paremmin antamaan oman osaamisen, tietotaidon, uudet ideat ja parannusehdotukset liiketoiminnan käyttöön, jotta toiminta tehostuu ja järkeistyy entisestään. Eli ei pidetä omaa osaamista pelkästään oman osaston sisällä, eikä pelkästään reagoida tuleviin pyyntöihin vaan tuetaan liiketoimintaa ennen kuin päätökset lyödään lukkoon. Sydäntekojen osalta kiinteistöosaston henkilökunta oli aluksi vähän ymmällään, koska sydäntekojen ajatus on itsestään selvää osaston sisällä ja omalla toiminnalla kehuskelu tai toiminnan kannalta turhien asioiden esille nosto on koettu outona. Ajatuksina nousi esille, että sydänteot saattavat jopa laskea jo valmiiksi pyyteettömästi työtä tekevien ihmisten motivaatiota. Toisaalta ajan myötä tämäkin toimintatapa varmasti muuttuu normaaliksi. Oman osaamisen kehittäminen ja liiketoimintaa sillä tukeminen sen sijaan tunnistettiin alueeksi, jossa on kehitettä-

vää. Keskustelussa nostettiin esille monia hyviä asioita. Tunnistettiin tilanteista, joissa omalla osaamisella oltaisiin voitu vaikuttaa asioiden kulkuun positiivisesti. Uusia kehityskohteita tehtiin sekä henkilökohtaiselle että tiimin tasolle. Tärkeimpänä asiana mielestäni oli ajatus, että ei odoteta että apua tai tietoa pyydetään, vaan annetaan enemmän tietoa, kysytään tarkentavia kysymyksiä sekä lisätään analyysiä raportteihin ennen kuin niitä kysytään. Varsinkin koska nyt koettiin, että apua ei ole osattu pyytää tarpeeksi liiketoiminnan puolelta.

4.1.3. Kiinteistöjohtamiseen kohdistuvat odotukset

Kiinteistöjohtamiseen kohdistuvat odotukset saatiin sekä tausta-aineiston sisällönanalyysistä sekä teemahaastatteluista. Ensin näitä analysoidaan yleisesti ja sen jälkeen liiketoimintastrategioiden kiinteistöjohtamiselta odotetut asiat jaetaan neljään teemaan.

Jotta halpuutuskamppanja ja palvelutason nosto saadaan toimimaan yhtä aikaa, täytyy samalla sisäisiä vuokria saada laskettua ja kiinteistöosaston prosesseja tehostaa entisestään. Samalla halutaan panostaa enemmän huoltoon, ulkonäköön, helppouteen, ulkoasuun, vastuullisuuteen ja turvallisuuteen. Miten nämä saadaan liitettyksi yhteen on varmasti yksi kiinteistöstrategian haasteista? Ja myös miten yhdistetään asioinnin helppous ja leveät käytävät neliötehokkuuteen ja liian korkeisiin sisäisiin vuokriin?

Suurena kiinteistötoimijana kohdeyrityksen on pidettävä kiinni vastuullisuudesta ja ympäristöystävällisyydestä, vaikka siitä jouduttaisiinkin maksamaan tällä hetkellä enemmän. Kyseessä on aina panostus tulevaisuuteen, niin rahallisesti kuin ympäristön kannaltakin. Jokainen huonosti hoidettu rakennusurakka aiheuttaa lommon yrityksen imagoon, jonka kustannuksia on vaikea laskea. Toisaalta vastuullisuudesta, energiatehokkaista ratkaisuista ja kestävästä toimintatavoista pitäisi pystyä viestimään myös kuluttajalle paremmin. Ehkä yksi kilpailueduista, jonka kiinteistöosasto pystyy luomaan.

Kiinteistöosaston on säästettävä, mutta niin, että laadusta ja edellisessä kappaleessa olevista asioista ei leikata. Liiketoimintalähtöisyyttä on parannettava. Huoltotehtävien kii-reellisyys pitäisi priorisoida liiketoimintaan syntyvien vaikutusten perusteella, toisena asiakkaiden viihtyvyyden huomioiminen. Kiinteistöosaston tulee tehdä toiminta kannattavasti, pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat äärimmäisen tärkeitä. Kohdeyrityksen omaisuudesta täytyy huolehtia. PTS painoarvoa näkyy tässäkin. Toisena salkutus, joka määrää osaltaan PTS:n, mutta jonka avulla voidaan huomioida elinkaarten ajalta optimaalisimmat ratkaisut.

Hyvin johdettu tukitoiminto on liiketoimintaohjattua, mutta toiminnan operatiivinen johtaminen on itsenäistä. -> tarvitaan raamit eli strategia, jonka puitteissa toimintaa johdetaan. Myös asiakkaan nostaminen keskiöön täytyy näkyä ja asiakaskeskeinen näkö-

kulma on otettava huomioon kiinteistöjen osalta. Nämä näkökulmat voidaan jakaa neljään teemaan, jotka on esitelty seuraavaksi:

Energiatehokkuus, resurssitehokkuus, kustannusten vähentäminen tätä kautta:

Resurssitehokkuus: Maksimaalinen energiatehokkuus laitekannan ja kiinteistöjen uusiutumisen ja uusperustannan kautta. Yhteiset fyysiset resurssit tehokkaassa käytössä: Liikepaikkojen valinnassa ja kehittämisessä otetaan huomioon eri toimialojen tarpeet. Olemassa olevan verkoston kannattavuudesta huolehtiminen (uudistukset ajoissa, ettei myynti/tulos sakkaa)

Liikepaikkojen strateginen aseointi asiakasvalintojen mukaan: Haluttavimmat liikepaikat – määrittely ja konseptointi. Liikepaikat strategisesti asemoitu kokonaisvetovoima huomioiden. Asiakasymmärrykseen perustuva liikepaikkasuunnittelu, kilpailijaa parempi sijainti ja saavutettavuus. Tulevaisuuden palveluverkosto ja investointien priorisointi - haluttavimmat liikepaikat, niiden määrittely ja konseptointi, Tulevaisuuden kauppapaikat ja kauppakanavat, johtuen muuttuneesta kilpailukentästä. Liiketoimintalähtöisyyttä parannettava

Kustannussäästöt, tilatehokkuusprojektit ja tuottavuuden kasvattaminen: Proaktiivisella toiminnalla ehkäistään virheinvestointien toteutuminen. Resurssien sitominen kiinteistöihin priorisoitava ja tarkasteltava kriittisesti. Kiinteistöinvestointien kannattavuuden laskenta. Kustannustehokkuutta haetaan myös tilaratkaisuilla. Tilakustannus on luonteensa puolesta hitain muutettava ja siksi uus- ja korvausinvestointien kohdalla on kriittistä rakentaa juuri oikea tilamäärä. Strategian mukaiset haluttavat investoinnit. Omaisuudesta huolehtiminen.

Vastuullinen ja turvallinen rakentaminen: Olemassa olevien toimipaikkojen uudistuksien ja laajennuksien laadukas toteutus hyödyntäen uutta ympäristöystävällistä tekniikkaa sekä huomioiden konseptiuudistukset ja haluttavuus. Turvallinen asiointi: määraikaistarkastukset ja huollot, siisteys. Kilpailijaa parempi hoitotaso. Haluttavuuden huomioiminen korjauksien osalta.

4.1.4. Mahdolliset kiinteistöstrategiset toimenpiteet: sisäinen palvelu nykytilanneanalyysi ja vastuullisuus

Sisäisen asiakaspalvelun strategiseen tehostamiseen pohdittiin yhdessä taktisia toimenpiteitä, joista osa on myös strategisia. Rakennuttamistiimin tavoitteiksi otettiin seuraavat: Ohjataan projektien aikataulutusta yhdessä liiketoiminnan kanssa, jotta vältetään ruuhkaa. Painotusarvo projektin tekniikka-alueen mukaan, vastuuhenkilö sen mukaisesti. Kustannusten ja aikataulun muutokset projektin muutostöissä tuodaan paremmin esille. Huoltotiimin tavoitteiksi otettiin seuraavat: Jalkaudutaan enemmän kentälle, huoltosopimusten kehitys ja niiden elinkaariajattelu, sekä ylläpitokustannusten optimointi.

Kiinteistöhallinnan tiimin tavoitteiksi otettiin seuraavat: Toimenkuvien selvittäminen tiimin sisällä ja sidosryhmille, lähtötiedot oikeiksi eri järjestelmiin (Therefore, Res, Kiintiestötieto) sekä proaktiivinen työskentely eli kysytään, kyseenalaistetaan, analysoidaan, jaetaan tietoa ja tarjotaan aktiivisesti ratkaisuja, jotta parhaaseen lopputulokseen päästään.

Keskusteluissa tuli esille se, että jokaisessa työtyytyväisyys- ja asiakastytytyväisyysraporttien läpikäynnissä on tehty samat kolme tavoitetta sekä itselle että tiimille. Ilmentää ehkä sitä, että vaikka toimintaa ollaankin hiljalleen koko ajan parannettu, ei toimintatapojen muutosta olla koettu tarpeeksi merkittäväksi. Toisaalta nyt otettiin lähestymiskulmaksi hieman erilainen verrattuna eli sen sijaan, että mietitään mitä itse voidaan tehdä että oma toiminta paranee, se mitä itse voidaan tehdä jotta liiketoiminta hyötyy siitä parhaiten. Mielestäni ajatukset poikkesivat edellisestä vastaavasta ryhmätyöpäivästä. Nyt tarvitsee vain huolehtia, että toimintatapamuutosehdotukset viedään oikeasti käytäntöön, sillä ne vaikuttavat hyvin järkeviltä.

Kiinteistömarkkinatilanteen nykytilasta pohdittiin tulevia muutoksia yrityksen toimialueen kiinteistömarkkinassa, niitä jo näkyvissä olevia muutoksia sekä oletettavasti tulevia muutoksia. Toisaalta myös asioita, jotka tulevat pysymään samana. Tärkeimmät asiat ovat seuraavat:

- Kaupungin keskusta kasvaa ja alakeskukset kasvavat voimakkaimmin
- Toimitiloja vapautuu uuteen käyttötarkoitukseen
- Palvelujen tarve kasvaa kasvukeskuksissa
- Mahdollisiin liikenneratkaisuihin varautuminen
- Muuttoliikkeeseen varautuminen

Kiinteistöosaston tukijalkoihin pohdittiin omia vahvuuksia, joiden varaan voidaan tulevaisuus rakentaa. Ja lisäksi tulevaisuuden vahvuudet, joihin tähdätään ja jotka ovat tukijalat tulevaisuudessa. Nykyisinä tukijalkoina nähtiin seuraavat:

- Kiinteistökanta suhteellisen nuorta ja hyvin ylläpidettyä
- Monipuolista osaamista ja ammattitaitoa sekä yhteistyökykyä
- Hyvä ja kattava yhteistyöverkosto
- Näkemystä alueiden kehityksestä
- Paikallisuus
- Olemassa olevien liikepaikat ja niiden vetovoimaisuus on hyvä
- Yksi alueen suurimmista kiinteistön omistajia

Tulevaisuuden tukijalkoina nähtiin seuraavat asiat:

- Hyvät liikepaikat ja kattava hyvin suunniteltu verkosto

- Kiinteistöjen salkutus
- Hyvä ja toimiva yhteistyö- ja vuokralaisverkosto
- Kiinteistöjen elinkaaren hallinta liikepaikan hankinnasta ja kehityksestä sen purkamiseen
- Tilatehokkuus sekä liikepaikan kokonaiskiinnostavuus
- Uusien toimintatapojen hyväksymiseen ja hyödyntämiseen
- Resurssitehokkuus
- Osaaminen huippuluokkaa ja toimitaan proaktiivisesti
- Paikallisuus

Ainakin nopeiden kommenttien jälkeen ei kukaan ollut näin järjestelmällistä analyysiä tehnyt aikaisemmin ja se koettiin järkeväksi analyysitavaksi.

Vastuullisuus on suuressa roolissa läpi koko kohdeyrityksen. Konsernitasolla ollaan sitouduttu erilaisiin sitoumuksiin ja vastuullisuusperiaatteisiin, kuten energiatehokkuussopimukset, kestävän kehityksen yhteiskuntasopimus. Energiatehokkuus ja ekotehokkuus tulee suoraan kiinteistöille. Vastuullisuuden viestintä ei kuitenkaan toimi tällaiseen. Esimerkiksi 40 prosenttia energiasta tulee tuulivoimasta, biojätteet menevät 100-prosenttisesti biopolttoaineisiin. Tätä pitäisi nostaa paremmin esille. Vastuullisuuden avulla parannetaan omaa tulosta pitkällä aikavälillä ja parannetaan yrityksen imagoa, kuluttajien tietoisuuden lisääntyessä ympäristöasioissa.

4.1.5. Mahdolliset kiinteistöstrategiset toimenpiteet: Portfoliojohtaminen

Omistus, vuokraus, leasing-päätöksillä ei suoraan voida tehostaa kiinteistöosaston toimintaa. Tietyillä vuokraehdoilla saadaan joustavuutta aikaan. Sale-leaseback sopimukset vastaavasti ovat lähes kuin omistaminen joustavuuden suhteen. Omistamisen ja vuokrauksen osalta mietitään käytettävissä olevat resurssit. Samoin myös kiinteistön strategisuus, joka voidaan johtaa suoraan ydinliiketoiminnan strategisuudesta. Helposti saatavilla olevat kiinteistöt mieluummin vuokrataan elinkaari huomioon ottaen. Omissa investoinneissa tarvitsee tarkkaan harkita mikä pääomatuottotavoite tarvitsee olla, jotta se ei jarruta fiksuja investointeja. Jos tuottovaatimus on liian suuri, se saattaa karsia liikaa, eivätkä investoinnit ohjaudu oikein. Liian pieni tuottovaatimus ohjaa päätöksiin joihin ei löydykään maksukykyä. Jos ulkopuolinen investoi alle oman pääoman tuottovaateen, kannattaa tehdä leasing sopimus jopa tärkeissäkin kohteissa, muuten oma investointi.

Kohdeyritykselle on vaikea löytää parempaa sijoitetun pääoman tuottoa suurelle kassalle, mikäli sellaista on, kuin omistetut kiinteistöt, jotka tuovat hyvän pääoman tuoton. Itse omistetuista kiinteistöistä omalle liiketoiminnalle saadaan halvemmat vuokrat, kuin ulkoa vuokratulle. Kiinteistöt ovat tällöin merkittävä tulonmuodostaja, kun vuokrat jää-

vät yrityksen sisälle. Käyttäjä-omistaminen ei kuitenkaan saa poiketa liikaa markkinasta, mutta omat pääomat tulee tulla hyödynnetyksi. Huono pääoman tuotto ja liian korkeat sisäiset vuokrat ovat itse aiheutettuja ylisuurista investoinneista johtuen – tilanne paranee poistoajan puitteissa ja tärkeää on oppiminen epäonnistuneista hankkeista. Tämän kaiken lisäksi kiinteistöt tukevat omaa ydinliiketoimintaa. Omassa taseessa olevat kiinteistöt toimivat hyvänä taloudellisena puskurina, josta voidaan vapauttaa pääomaa yleensä helposti.

Kiinteistösalkku ja sen hyödyntäminen nousi kolmantena asiana esiin. Portfoliojohtamista voisi käyttää synonyyminä kiinteistösalkun avulla johtamiselle. Salkuttamisessa kiinteistöt on jaettu kategorioihin, joiden mukaan hallitaan ja tehdään toimenpiteitä. Ensin määritetään kategoria, joka voi tulla joko liiketoiminnan strategisuuden perusteella tai sijainnin strategisuuden perusteella (sijainnissa voisi pärjätä muukin konsepti). Salkkujako tulee aika pitkälti liiketoiminnan ja kiinteistön perusteella ilman erityistä laskentaa. Oma markkinatietous kiinteistöjen arvosta on tärkeä, kun arvioidaan myyntejä tai arvoa omalle liiketoiminnalle. Salkkujen mukaan tehdään myös skenaarioita. Kiinteistöjen näkökulmasta aikajänne olisi tiedettävä 10 vuotta eteenpäin, mutta monesti liiketoiminnan näkökulmasta pidetään tärkeänä tehdä lyhyen aikajänteen päätöksiä. Jos kaikki toimisi hyvin kiinteistöjen pitäisi pystyä muuttumaan mukana. Salkkujaolla myös konkretisoidaan se mitä isolle tase-erälle olisi järkevintä tehdä ja ovatko pääomat järkevästi käytössä.

Kiinteistöjen omistukseen liittyy aina sekä riskejä että mahdollisuuksia ja salkuttamisella on tarkoitus tukea kiinteistövarallisuuden suunnitelmallista hallintaa. Salkuttamisella pyritään: Saamaan aikaan käytettävä työkalu kiinteistöjen hallintaan, tarkastelemaan kiinteistömassaa kokonaisuutena, saada aikaan parempi näkemys kohteista teknisen kunnan, sijainnin, liiketoiminnan, liikevaihdon, markkinanäkemyksen ja tulevaisuuden suhteen, helpottamaan ylläpidon suunnittelua ja resurssien jakamista kohteiden kesken käytännössä niin, että jokaisen kohteen tulevaisuus on tarkemmin määritelty. Salkutus helpottaa päätöksen tekoa investoinneista uusiin ja vanhoihin kohteisiin sekä kohteiden myynnistä. Salkkujako on esitelty taulukossa 11.

Taulukko 11: Salkkujako

Salkkujako		
Omassa omistuksessa olevat säilytettävät kohteet	Omassa omistuksessa olevat myytävät kohteet	Ulkopuolisessa omistuksessa olevat ostettavat kohteet

Salkkujakoa on tehty aikaisemminkin mutta sen käyttöönotto on jäänyt tekemättä. Lähes kaikille kiinteistöosaston henkilökunnasta salkutus oli uusi asia. Idea selitettiin pit-

kän kaavan kautta ja ainakin kommenteista päätellen salkutus saa kiinteistöosaston kannatuksen. Kommentteina tuli myös se, että tämä idea on todella rohkea ja avoin tapa käsitellä liiketoiminnan ja kiinteistöjen tulevaisuutta. Aivan erilainen toimintatapa millä ollaan aikaisemmin toimitettu. Todella järkevä asia siis, jos halutaan saada toimintaa parannettua ja huoltoa ja rakentamista optimoitua. Mietittiin sitä, onko liiketoiminta valmiita jakamaan tarvittavaa tietoa alaspäin kiinteistöosastolle, jos ei niin tästä ei ole mitään hyötyä. Toisaalta mietittiin myös sitä kuinka paljon organisaatiossa alaspäin on tietoa järkevää jakaa, jotta esimerkiksi tieto jonkin toimipaikan lopettamisesta muutaman vuoden aikana ei syö henkilökunnan motivaatiota.

Salkutusta pohdittiin tiimeittäin niin, että kiinteistöhallinnan tiimi aloitti kohteiden salkkujaon tekoa kokeilumielessä ja mietti parasta esitystapaa, joka toimii jatkokeskustelun pohjana liiketoiminnan kanssa. Samalla kiinteistöhallinnan tiimi sai tehtäväksi pohtia mikä olisi paras kokoontumistapa, kun salkkujakoa lähdetään tekemään liiketoiminnan kanssa. Johtopäätöksinä oli, että tehdään luokittelu huolellisesti alusta asti ja otetaan oman pohjatyön jälkeen työhön mukaan liiketoiminnasta ja taloudesta vastaavat henkilöt. Kiinteistöjen salkkujakoon ei haluta tehdä täsmällistä laskentaohjetta, vaan salkkujako perustuu kohteiden keskinäiseen vertailuun. Työ jäi vielä kesken ja kiinteistöhallinnan tiimi tulee tekemään salkkujaon perusteet valmiiksi strategiaprojektin jälkeen. Rakennuttamistiimi ja huoltotiimi miettivät tiimikohtaisesti, mitä salkkujako tarkoittaa käytännön toiminnassa ja kirjasivat ylös salkkukohtaisesti käytännön taktiset toimenpiteet.

4.1.6. Strategiatasojen kohdistaminen

Avoimessa haastattelussa nousi ainoana esiin strategiahierarkia eli erilaiset strategian tasot. Ylimpänä hierarkiassa tulee konsernin strategia, jonka alla on kilpailustrategiat, jotka antavat suuntaviivat liiketoimintastrategioille. Kiinteistöstrategia tulee vasta näiden alla. Alemman tason strategiat eivät saa olla ristiriidassa ylemmän tason strategioiden kanssa.

Liiketoimintastrategioista poimitaan kiinteistöstrategiaan keskeisimmät asiat, kuten tuotos- ja sidotun pääoman tuottotavoitteet, kannattavuus vai kasvu sekä verkoston suunnittelu, josta nähdään tulevaisuuden suunnat uudisrakentamiseen tai korjausrakentamiseen ja ylläpitoon. Näiden priorisointi taloudellisen ja kilpailustrategian mukaan sekä kiinteistöosaston roolin selkeyttäminen tätä kautta. Tiedonvälityksen merkitys on suuri koko strategian toimivuudelle. Keskusteluyhteys tulisi pitää auki säännöllisesti, jolloin vältytään ristiriidoilta. Strategiasta roolit ja toimintaperiaatteet ovat suurimmassa käytössä muotoilun jälkeen.

4.2. Tulosten tulkinta

Tässä luvussa aineiston analyysin tuloksia peilataan kirjallisuuskatsauksen viitekehyksiin. Strategiatasoja linjatessa on tärkeä, että ylätason strategioita on analysoitu tarpeeksi. Se on tehty ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa tarkastellaan kiinteistöosaston roolia. Kolmannessa alaluvussa hyödynnetään konsernistrategian teoreettista määrittelyä ja luodaan kiinteistöstrategian kohdistamisen malleilla aikaan esimerkkejä kiinteistöstrategioista, joita käytetään seuraavan luvun lopputuloksiin pääsemisessä heuristisen ongelmanratkaisun kautta.

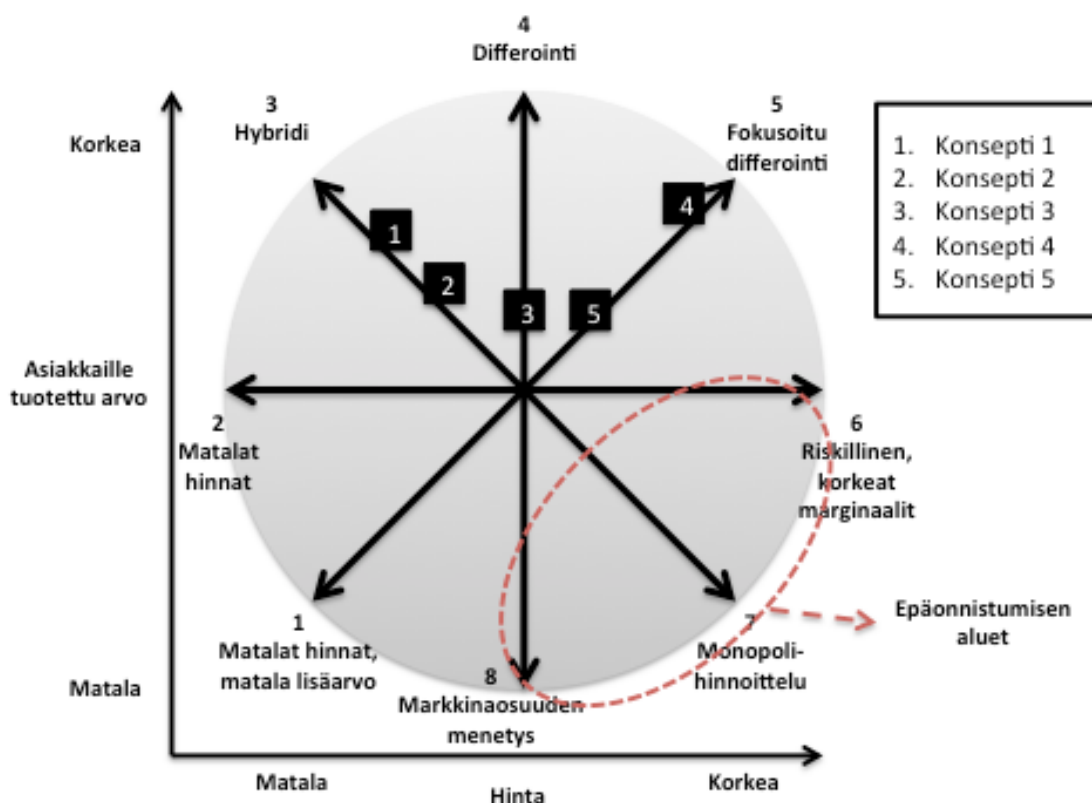
4.2.1. Konsernistrategian tulkinta

Uutta konsernistrategiaa voidaan lähteä analysoimaan Tregoe & Zimmermanin (1980) ja Robertin (1993) viitekehysten pohjalta. Ajavaksi voimaksi Tregoe & Zimmermanin (1980) listasta vähittäiskaupalle selkeimmin nousee tuotteiden jakelu. Kiinteistöt ovat tärkeä osa elintarvikkeiden ja käyttötavaroiden myyntiä, jossa asiakkaat ja yrityksen tarjooma kohtaavat. Robertin (1993) listasta myynti-markkinointi toimintatapa tai jakelutapa ovat vähittäistavarakaupan ajavia voimia.

Treacy & Wiersema (1993) listassa kolmesta arvontuottamisen ajattelutavasta asiakas-keskeisyys ja asiakkaan perinpohjaisesti tunteminen sopii kuvaamaan uutta konsernistrategiaa todella hyvin. Strategia perustuu asiakaskokemuksen muotoiluun, jossa hyödynnetään jatkuvasti parantuvaa asiakastuntemusta. Tavoitteena on luoda pitkäaikaista asiakasuskollisuutta ja pitkän aikavälin asiakaskannattavuutta. Asiakassegmentit on tutkittu tarkkaan, jotta valikoima ja palvelut voidaan optimoida parhaiten.

Jos strategiaa tarkastellaan ajavan voiman näkökulmasta, tuotteiden jakelu tarkoittaisi toimitusketjujen tehostamista. Kuitenkin toimitusketjun hallinta ja verkoston hallinta todetaan olevan todella pitkälle kehitettyjä. Asiakastyytyväisyydestä sen sijaan halutaan löytää parempaa kilpailuetua, jolloin asiakas-keskeisyys arvontuoton ajattelutapana tuntuu parhaimmalta yleistykseltä.

Konsernistrategiaa voidaan tarkastella myös Porterin (1980) ja Proffin (2000) kilpailustrategioiden näkökulmasta. Eri liiketoiminta-alueiden strategiset suunnat on analysoitu kuvioon 7.



Kuvio 7: Pääliiketoiminta-alueiden kilpailustrategiset valinnat

Kuviosta 7 on nähtävissä, että konseptit 1 ja 2, joista syntyy liikevaihdon volyyymi, käyttävät hyväkseen hybridistrategiaa. Tarkemmin ottaen kilpaillaan sekä hinnalla että erottaudutaan loistavalla asiakaspalvelulla. Konsepti 3 taas kilpailee laajemmalla valikolla eli erottautuu sitä kautta kilpailijoistaan. Konsepti 4 taas pyrkii kilpailemaan high-end kuluttajamarkkinoinnilla laadukkaammilla ja kalliimmilla tuotteilla, sekä asiakaspalvelulla. Konsepti 5 taas erottautuu palvelukoostumuksella ja laadulla, vaikka hinta saattaakin olla hieman kilpailijoita suurempi.

Konsernistrategiassa määriteltiin myös prosessien parantamisen kauttaaltaan olevan strategisesti tärkeää eli kyseessä olisi tällöin tehostamisstrategia. Toisaalta enää ei pyritä suureen kasvuun erityisesti käyttötavaran osalta, jolloin strategiana on enneminkin kannattavuus kuin kasvustrategia, toisaalta aina on pyrittävä myös vähintään pieneen kasvuun.

Toimintaympäristöä tulkittiin niin, että kohdeyrityksen taloustilanne on terve, omavaraisuusaste on hyvä, tärkeisiin investointeihin on varaa, mutta toisaalta ylimääräistä kassaa ei ole. Toiminta-alueen maakunta on kasvava. Oma verkosto on kuitenkin jo hyvin kattava, jolloin uusperustantaa ei välttämättä enää juuri tule, vaan keskitytään olemassa olevan verkoston tehostamiseen. Vähittäiskaupan markkina on murroksessa, suurina trendeinä edelleen verkkokaupan voimistuminen, toisaalta hyvälaatuisten elintarvikkeiden suurempi kysyntä.

Kohdeyritys määrittelee konsernistrategiassa kilpailueduiksi: Palvelun ja haluttavuuden, halpuuttamisen, vastuun ympäristöstä ja henkilökunnasta (hyvä työpaikka, hyvä maine), resurssien keskittämisen paikallisesti sekä vetovoimaisimmat liikepaikat. Konsernistrategiasta tulee suoraan myös vaatimukset pitää yhteiset resurssit tehokkaasti käytössä, ylläpitää moniosaavaa henkilökuntaa ja siten myös vetovoimaisia liikepaikkoja sekä onnistua investoinneissa. Vetovoimaisimmat liikepaikat määrittävät seuraavien asioiden perusteella: Sijainti, helppous, palvelu, rakennus ja palvelukombinaatio.

Kohdeyrityksen strategia on tiivistetty teoreettisesti kuvioon 8. Katkoviihvalla olevat laatikot ovat toissijaisempia tekijöitä, joita kuitenkin haluttiin ottaa mukaan.



Kuvio 8: Konsernistrategia teoreettisesti muotoiltuna

Kuvio 8:ssä esitettyä konsernistrategian teoreettista muotoilu käytetään jatkossa seuraavissa vaiheissa syötteinä, kun kirjallisuuskatsauksen teoreettisista viitekehyksistä analysoidaan vaihtoehtoisia kiinteistöstrategioita.

4.2.2. Kiinteistöjohtamisen rooli

Osasta käydyistä keskusteluista ja tutkimusaineistosta käy ilmi, että aikaisempien vuosien erittäin hyvä kasvu ja tulos on aikaisemmin johti siihen, ettei kiinteistöosaston toimintaan kiinnitetty ylemmän johdon toimesta kovin paljon huomiota. Hyvä taloustilanne takasin sen, että verkostoa voitiin laajentaa ja investointeihin oli hyvin varaa.

Manning & Roulacin (1996) kiinteistöhallinnon tasojen kautta kiinteistöosaston toimintaa tarkasteltuna kiinteistöosaston oli ennen tutkimusta sopimustentekijätasolla. Huomio oli keskittynyt liiketoimintojen muuttuviin tarpeisiin reagointiin. Kaksisuuntainen viestintä toimi jotenkuten, tosin kiinteistöosastolle tulevia pyyntöjä tuli huomattavasti enemmän kuin mitä kiinteistöosastolta viestittiin kehitysajatuksia ulospäin. Eli viestintä oli jokseenkin kaksisuuntaista mutta ei kovin vuorovaikutteista. Toiminta oli projektorientoitunutta ja hankkeita sekä säästökohteita tarkasteltiin projektiluontoisesti.

Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että toimintaa halutaan kehittää ainakin Manning & Roulacin (1996) kiinteistöhallinnon tasojen määritelmässä toiseksi ylimmälle eli yrittäjätasolle. Kiinteistöosaston toiminnasta halutaan aidosti vuorovaikutteista eikä vain pyyntöihin reagoivaa. Sisäisten asiakkuuksien palvelutasoa halutaan parantaa, yhteistyötä liiketoimintayksiköiden johtajien kanssa lisätä, joka auttaa kehittämään kiinteistöpalveluista entistä parempia ja auttavat tukemaan koko organisaation strategista suuntaa. Samalla ylimmän johdon strateginen työ saa apua parantuneista kiinteistöjen käytön seurannasta. Lisäksi huomio halutaan keskittää pois yksittäisistä rakennuksista salkun kautta johtamiseen, jonka avulla yhdistetään yksiköiden konsernin suunnitellut tavoitteet osaksi kiinteistöjohtamista. Glatten (2013) mukaan juuri portfoliojohtaminen on kiinteistöjen kannalta kaikista strategisista työkalu. Acoba & Fosterin (2003) mukaan monet kiinteistövarallisuutta itse hallitsevat yritykset ovat kehittäneet strategioita kiinteistösalkkujensa hallinnointiin, mutta eivät ole yhdistäneet strategioita koko yrityksen ydinliiketoiminnan tukemiseen. Joten kiinteistösalkkujen liittäminen konserni ja liiketoimintastrategiaan tulee olla käsittelyssä.

Liiketoimintastrategitasolle pääsemiseksi ei ainakaan tämän tutkimuksen puitteissa haluttu nostaa kiinteistöosasto, koska tämän tason toiminnan katsottiin soveltuvan paremmin siihen, jos kiinteistötoiminta nostettaisiin liiketoimintayksiköksi. Tulevaisuudessa kuitenkin pohditaan kiinteistöpäällikön rooli kasvattamista osaksi johtoryhmää kiinteistöjohtajaksi.

4.2.3. Kiinteistöstrategian teoreettinen määrittely

Kiinteistöstrategian teoreettinen määrittely tehtiin konsernistrategian tulkinnan pohjalta kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen konsernistrategian ja kiinteistöstrategian kohdistamisen mallien perusteella. Nämä määrittelyt toimivat sitten varsinaisessa heuristisessa strategiaprosessissa mahdollisina vaihtoehtoina, joita tarkennetaan ja täydennetään tutkimuksen aikana tehdyssä muotoiluprosessissa.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta oli tiedossa, että kiinteistöstrategiaa voidaan yrittää johtaa konserni ja liiketoimintastrategioista geneeristen kilpailustrategioiden kautta, jolloin sopiva kiinteistöstrategia löytyisi esimerkiksi O'Maran (1999) listasta ja Singer et al. (2007) linkittämisestä kuvion 8 kilpailustrategioiden pohjalta. O'Maran (1999) strategioista sopivin olisi standardointistrategia, koska kyseessä on suuri ja vakaa yritys, jolla on paljon kiinteistöomaisuutta. Toisaalta, koska Singer et al. (2007) listan perusteella voitaisiin valita mikä tahansa O'Maran (1999) geneerisistä strategioista, hylättiin tämä lähestymistapa kiinteistöstrategiaa muotoiltaessa, sillä näin yleinen strategia ei käytännössä ohjaa toimintaa tarpeeksi kuitenkin muuttuvassa ympäristössä.

Kuitenkin huomiota sai näiden strategiavaihtoehtojen vaikutus rakennusten arkkitehtuuriin ja suunnitteluun, joiden kautta voidaan saada kustannussäästöjä ja positiivista tai

negatiivista imagoarvoa. Tätä yhteyttä pidettiin aika intuitiivisena, mutta aivan relevanttina huomiona. Huomioitiin myös, että standardointistrategia ehdottaa kiinteistöjen konseptointia ja tarkkaa toistettavuutta. Näin suunnilleen jo toimitaan, mutta toisaalta halutaan varsinkin strategisista kohteista saada aikaiseksi maamerkkejä ja näin erottautua esimerkiksi kilpailijan standardointistrategiasta. Kuitenkin kohdeyrityksen toimiessa erilaisilla kilpailustrategioilla eri konsepteissa tämä lähestymistapa auttoi hahmottamaan eri konseptien vaatimuksia kiinteistöjen osalta ja lopulta näitä geneerisiä strategioita käytettiin strategiaworkshopissa analyysin pohjana.

Kiinteistöstrategiaa voidaan kirjallisuuskatsauksen toisen mallin mukaan linkittää konseptistrategiaan myös ajavan voiman kautta. Jakelun ollessa ensisijainen ajava voima, myynnin ja markkinoinnin toimintatapa mahdollinen toinen ajava voima sekä tuottotaso kolmas saadaan aikaiseksi taulukko 12 sopivista kiinteistöstrategioista mukaillen Nourse & Roulacia (1993).

Taulukko 12: Tunnistettujen ajavien voimien vaikutus kiinteistöstrategiaan (mukailtu Nourse & Roulac 1993)

Kiinteistöstrategiat	Ajava voima		
	Jakelu	Myynti-markkinointi	Tuottotaso
Kiinteistön käytön kustannusten minimointi	2	1	1
Joustavuus	--	--	2
Henkilöstöhallinnon tavoitteiden tukeminen	2	3	3
Markkinointiviestin tukeminen	1	2	2
Myyntin ja myyntiprosessin tukeminen	1	1	2
Tuotannon ja palveluiden tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen	1	2	2
Tietotyön ja hallinnollisen työn sijoittaminen	3	3	2
Kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen	1	--	1
1: Ensisijaiset strategiat 2: Toissijaiset strategiat 3: Kolmannen tason strategiat --: Ei sovi/ei vaikutusta			

Taulukosta 12 nähdään, että mikään Noursen & Roulacin (1993) vaihtoehtoisista kiinteistöstrategioista ei ole ensisijainen strategiavaihtoehto kaikille tunnistetuille ajaville voimille yhtä aikaa. Yhtä aikaa kahden eri ajavan voiman ensisijaisena strategiana olevaa kiinteistöstrategiaa löytyy taulukosta kolme: Kiinteistön käytön kustannusten minimointi, myynnin ja myyntiprosessin tukeminen sekä kiinteistön ja liiketoiminnan luoman arvon realisointi ja hyväksi käyttäminen. Huomioitavaa tässä listassa on se, että joustavuus on määritelty ei sopivaksi tai ei vaikuttavaksi kahteen ajavaan voimaan. Kuitenkin tutkimusaineistosta on selkeästi nähtävissä se, että joustavuus on haluttava tulevaisuuden tila kiinteistöille nykyisessä toimintaympäristössä.

Kiinteistöstrategiaa voidaan linkittää konsernistrategiaan ajavien voimien kautta myös Scheffer et al. (2006) työn pohjalta. Kiinteistöstrategia muotoillaan sen perusteella, mitä arvoa lisäävää aluetta kiinteistöjen on mahdollista luoda yritykselle. Ajavat voimat ovat samat kuin edellä ja ne on eritelty taulukossa 13.

Taulukko 13: Arvoa lisäävät alueet valituille ajaville voimille (mukailtu Scheffer et al. 2006)

Arvoa lisäävä alue Ajava voima	Tuottavuus	Kustannus	Riskin hallinta	Lisäarvo	Joustavuus	Kulttuuri	Pr ja markkinointi
Jakelu	○	○	●	○	○	○	●
Myynti	○	●	●	○	○	○	●
Tuotto	○	●	●	●	○	○	○

Taulukosta 13 voidaan nähdä, että alueet kustannus, riskien hallinta sekä pr ja markkinointi on edustettuna vähintään kahden ajavan voiman alueella. Kustannus tarkoittaa kustannussäästöjä hyvin hoidettu oma toiminta verrattuna ulkoa hankittuun. Se tarkoittaa myös sitä, että omistaja-käyttäjällä kiinteistöistä maksettavat sisäiset vuokrat jäävät yrityksen käyttöön eivätkä ne valu yrityksestä ulos. Kustannukseen vaikuttavat vahvasti investointien onnistuminen sekä salkun toimivuus ja sen kautta johtaminen. Riskienhallinta puolestaan tarkoittaa kiinteistöjen toimimista bufferina taloudellisten vaihteluiden varalta. Ne takaavat yleensä vakaan tuoton investoinnille ja toisaalta niistä voidaan vapauttaa pääomaa tarvittaessa esimerkiksi myymällä ja takaisin vuokraamalla, mikäli ydinliiketoimintaa tarvitaan lisää omaa pääomaa. Pr ja markkinointi taas tarkoittaa sitä, että jokaiselle asiakkaalle varmasti syntyy joku mielikuva yrityksestä sen käyttämien rakennusten perusteella, jota on mahdollista käyttää hyväksi. Asiakaskeskeisyyttä tukevaa kiinteistöjen luoma arvoa lisäävää aluetta ei ole kuitenkaan huomioitu Scheffer et al. (2006) työssä.

Se, että konsernistrategiassa määritellään uuden strategian olevan enemmän kannattavuus- eli tuottavuusstrategia ja vain hyvin maltillisessa mielessä kasvustrategia, antaa

mahdollisuuden käyttää myös Lindholm et al. (2006) työtä konsernistrategian ja kiinteistöstrategian linjaamiseksi. Nämä on esitelty taulukossa 14 ja 15.

Taulukko 14: Tuottavuusstrategian vaikutus kiinteistöstrategiaan (mukailtu Lindholm et al. 2006)

Tuottavuusstrategia		
Ydintoiminnan tuottavuuden lisääminen	Organisaation joustavuuden lisääminen	Organisaation kustannusten minimoiminen
Tilojen ylläpitäminen optimaalisen palveluprosessin takaamiseksi	Taloudellisen joustavuuden tarjoaminen	Rahoituskustannusten minimoiminen
Tuottavuutta tukevien tilojen ja tilaratkaisuiden tarjoaminen	Sopimuksellisen joustavuuden tarjoaminen	Operatiivisten kustannusten minimoiminen
Tuottavuutta tarjoavan sisäympäristön tarjoaminen	Toiminnallisen joustavuuden tarjoaminen	Työtilojen käytön tehostaminen
Logistiikan parantaminen sijaintien ja suunnittelun kautta	Fyysisen joustavuuden tarjoaminen	Ennakoiva ylläpito
		Kestävän kehityksen periaatteiden soveltaminen

Taulukko 15: Kasvustrategian vaikutus kiinteistöstrategiaan (mukailtu Lindholm et al. 2006)

Kasvustrategia		
Omaisuuksien arvon kasvattaminen	Organisaation markkinoinnin ja myynnin edistäminen	Johtamisprosessien ja innovatiivisuuden edistäminen
Sopivien sijaintien valinta	Asiakkaita houkuttelevien sijaintien valinta	Strategian implementointi työtilojen kautta
Oikea-aikaiset myynnit ja hankinnat	Asiakkaita houkuttelevien tilojen tarjoaminen	Organisaatiomuutosten tukeminen työtilojen kautta
Kiinteistömarkkinoiden tuntemus	Kiinteistöjen imagoarvon hyödyntäminen	
Riskien hallinta	Brändiä tukevien tilojen ja tilaratkaisuiden luominen	
Vanhentuneiden kiinteistöjen kehittäminen	Myyntiä tukevan työympäristön tarjoaminen	
Kiinteistötietokannan luominen ja ylläpitäminen		

Vaikka konsernistrategia onkin määritelty kannattavuusstrategiasta löytyy Lindholm et al. (2006) listan kasvustrategiaosuudestakin relevantteja asioita, jotka ajavat voimat nostavat sieltä esiin. Työntekijöiden tyytyväisyys on pitkään ollut hyvällä tasolla, joten päätettiin, että taso pidetään mutta ei kiinnitetä siihen enempää huomiota strategian tasolla.

Konsernistrategiassa määriteltyjen kilpailuetujen mukaan voidaan myös määritellä kiinteistöstrategiaa. Erittely tehtiin mukaillen Roulacin (2001) työtä. Erittely on esitetty taulukossa 16.

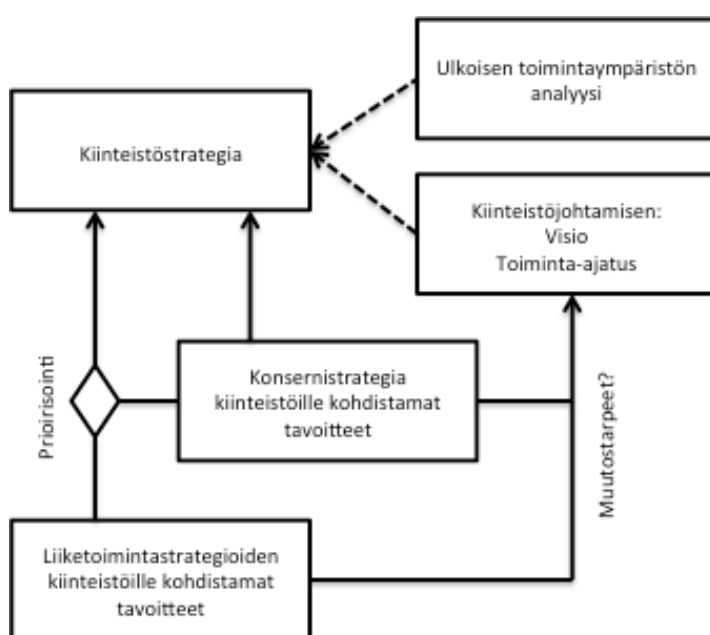
Taulukko 16: Kiinteistöjen vaikutus kilpailuedun lähteisiin (mukailtu Roulac 2001)

Kilpailuetu	Kilpailuetuun vaikuttavat kiinteistöstrategiat	Vaikutukset kilpailuetuun
Palvelu ja haluttavuus Vetovoimaisimmat liikepaikat	Luo ja ylläpidä asiakkuuksia.	Kiinteistöt ovat vähittäiskaupassa avain markkinoille pääsyyn ja markkinassa näkyvyyteen. Kiinteistöt välittävät voimakkaita markkinointiviestejä ja brändi-identiteettiä. Palvelukokonaisuudella vaikutetaan asiointietäisyyksiin.
Vastuu ympäristöstä ja henkilökunnasta	Turvallisen työympäristön takaaminen. Energia- ja ekotehokkuus sekä elinkaaret huomioidaan.	Tilojen toimivuus on suuri tekijä tyytyväisyydessä sekä työturvallisuudessa. Ympäristön huomioiminen on osa kestävä kehityksen periaatteiden soveltamista.
S-Ryhmätasoinen halpuuttamisen Resurssit tehokkaasti käytössä Onnistuminen investoinneissa	Vaikuta ja tehosta liiketoiminnan prosesseja. Paranna yrityksen taloudellista suoriutumista.	Kiinteistöillä on oleellinen rooli yrityksen arvoketjussa, se on alusta kaikelle toiminnalle. Vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Tilat, joissa työ tehdään, määrittää pitkälti prosessien ja työntekijöiden tehokkuutta. Oikeat paikat ja tilat parantavat yrityksen taloudellista suorituskyykyä, nostamalla kiinteistöomistusten arvoa. Oikeat tilat edistävät liiketoimintaprosessien suorituskyykyä, johtaen parempaan tuottavuuteen. Tilat ovat osa arvonaluontia.

Strategisen arvontuottamisen näkökulman määritelmästä (Treacy & Wiersema 1993) ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt yhtään selkeää linkittämistä kiinteistöstrategiaan. Asiakaskeskeisyyden ollessa ehkä tärkein osa uutta konsernistrategiaa, täytyykin muista malleista poimia maininnat kiinteistöstrategioista, jotka tukevat asiakaskeskeisyyttä.

4.3. Uusi kiinteistöstrategia

Uuden kiinteistöstrategian muotoiluprosessi kehitettiin avoimessa haastattelussa esiin nousseiden parhaiden toimintatapojen ideoista sekä Heywood & Kenleyn (2008) kestävästä kilpailuedun mallista kiinteistöjohtamiseen. Tavoitteena on tietysti saada aikaan strategia, joka tukee liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Heywood & Kenleyn (2008) malli toimi inspiraationa siitä, että kiinteistöstrategia ja sen mukaan tapahtuvat toimintamallit tukevat liiketoimintastrategioiden kautta kilpailukyvyn lähteitä. Lisäksi mallista saatiin käyttöön strategisen sopivuuden käsite. Avoimen haastattelun ideoiden pohjalta päätettiin inspiraationa toimiva malli kuitenkin kääntää ylösalaisin, jolloin ajatuksena on, että alemman tason strategia, kuten kiinteistöstrategia tässä tapauksessa, ei saa olla ristiriidassa ylempien strategioiden kanssa. Toisaalta prosessista haluttiin vuorovaikutteinen eri tasojen välillä, joka saatiin aikaiseksi arviointikierröksellä johtoryhmä kanssa. Prosessi on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9: Kiinteistöstrategian muotoiluprosessi

Ristiriidattomuus ylempien strategioiden kanssa saadaan aikaan, kun otetaan huomioon ensimmäisenä liiketoimintastrategioiden kohdistamat tavoitteet kiinteistöille. Liiketoiminta-alueita on kuitenkin useampi, jolloin niiden kohdistamat tavoitteet on priorisoitava taloudellisten- ja kilpailustrategioiden perusteella. Näin saadaan myös huomioitua konsernistrategian kiinteistöille kohdistamat tavoitteet. Strategiajaksot liiketoiminnoilla sekä konsernilla ovat kuitenkin suhteellisen lyhyitä, mutta kiinteistöjen elinkaaret huomattavasti niitä pitempiä. Tämä ongelma ratkaistiin sillä, että kiinteistöstrategiaan vaikuttaa myös kiinteistöosaston oma visio ja toiminta-ajatus, jotka ovat kuvaus kiinteistöosaston yleisistä toimintaperiaatteista. Nämäkin toki aina tarkastetaan jokaiselle strate-

giajaksolle, mutta pyrkimys on pitää ne tarpeeksi yleisinä, jotta ne taipuvat vaihteluihin konsernistrategian ja liiketoimintastrategioiden osalta. Kiinteistöjohtaminen on myös aina vuorovaikutuksessa ulkoisen toimintaympäristön kanssa, jolloin sen tarkempi analyysi on paikallaan. Sen rooli on kuitenkin vain auttaa tukemaan konsernitason päätöksiä siitä, mihin suuntaan kiinteistöjohtamista halutaan viedä. Tällöin sillä on vain välillinen vaikutus kiinteistöstrategiaan.

Kun liiketoimintastrategioiden kohdistamat tavoitteet kiinteistöosastolle priorisoitiin taloudellisten- sekä kilpailustrategioiden kautta ja otettiin mukaan otettiin konsernistrategian kohdistamat tavoitteet sekä ulkoisen toimintaympäristön analyysi saatiin aikaiseksi taulukossa 17 esitetyt lähtökohdat kiinteistöstrategialle. Edellisessä kappaleessa suoritettu kiinteistöstrategian kirjallisuuskatsauksen avulla tehty teoreettinen määrittely toimi heuristisen ratkaisun mallina, josta haettiin ideoita. Sitä käytettiin myös osittain tarkastuslistana, jotta varmistuttaisiin kaikista niiden asioiden käsittelystä, jotka aiemmat tutkimukset ovat liittäneet osaksi tällaista prosessia.

Taulukko 17: Ylempien tasojen tavoitteet kiinteistöstrategialle

<p>Liiketoiminnan tulos- ja pääoman tuottotaso</p> <p>Kiinteistösalkun rakentaminen, käyttöön otto ja strategian mukaisuus</p> <p>Vetovoimaiset ja haluttavat liikepaikat</p> <p>Tilankäytön tehokkuus</p> <p>Liiketoiminnan kannattavuus ja kannattavuuden mahdollistava kiinteiden kustannusten taso</p>
<p>Kiinteistön elinkaaren kustannustehokkuus</p> <p>Rakentamisen painottuminen kasvukeskuksiin ja korjausrakentamiseen</p> <p>Tilojen joustavuus ja muunneltavuus</p> <p>Energiatehokkuus, elinkaarikustannusten huomiointi ja järkevät valinnat</p> <p>Ylläpidon kustannustehokkuuden optimointi</p> <p>Kaavoitus vapautuu</p>

Selkeä työnjako, roolit ja vastuut

Sisäisen palvelun tehokkuuden parantaminen

Yhteisen tiedon hyödyntäminen ja ennakoiva liiketoiminnan auttaminen kiinteistöjä koskevilla asioilla

Osaamisen hyödyntäminen entistä paremmin

Kiinteistösalkun ja tulokortin kautta johtaminen

Vastuullisuus, turvallisuus ja helppous

Verkoston kokonaissuunnitteluun osallistuminen

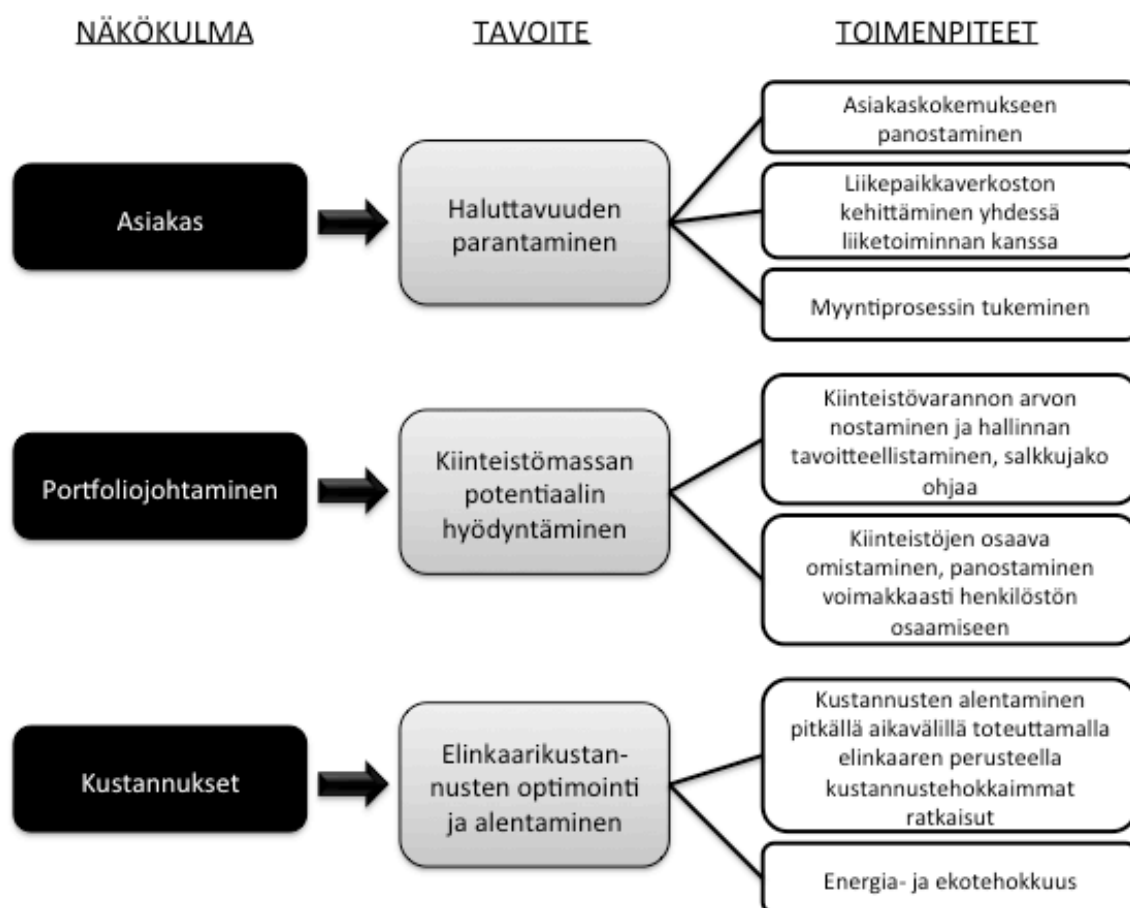
Taulukosta 17 on huomattavissa, että asiakaskeskeisyyttä ei ole mainittu erikseen missään kohtaa. Tämä johtuu siitä, että kaikki mainitut asiat tähtäävät paremman asiakas-
tyytyväisyyden kautta tulevaan parempaan tulokseen.

Prosessimallissa mukana olevat kiinteistöjohtamisen visio ja toiminta-ajatus myös päivitettiin, kuitenkin säilyttäen siihen jo pitkään sisältyneet toimitavat. Visio ja toiminta-ajatus on esitetty taulukossa 18.

Taulukko 18: Kiinteistöjohtamisen visio ja toiminta-ajatus

Visio:	Liiketoiminnalle merkittävää kilpailuetua tuottava kiinteistötoiminta – kiinteistöasioiden paras osaaja
Toiminta-ajatus:	<p>Kiinteistöt luovat liiketoiminnalle edellytyksiä palveluiden ja etujen tuottamiseen asiakasomistajille:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan tarpeiden mukaisilla kustannustehokkailla kiinteistö- ja liikepaikkaratkaisilla, jotka huomioivat liikepaikan elinkaaren • Kiinteistön elinkaaren kattavalla kustannustehokkaalla ylläpidolla • Tavoitteellisella ja arvoa nostavalla kiinteistövarannon hallinnalla • Kantamalla vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä • Toimimalla eettisesti kestävällä tavalla

Kiinteistöstrategiaan valittiin kolme pääaluetta, joiden alle koko strategia rakentuu. Pääalueille annettiin jokaiselle yksi tavoite. Tavoitteille asetettiin ensimmäiset strategiset toimenpiteet ja ajatuksena oli, että toimenpiteitä tarkastellaan sekä päivitetään strategiajakson aikana. Asiakaskeskeisyys on yksi konsernistrategian kulmakivi, joten se valittiin ensimmäiseksi pääalueeksi. Toiseksi pääalueeksi valittiin portfoliojohtaminen. Kolmanneksi pääalueeksi valittiin kustannukset. Nämä jakautuivat sitten kuvion 10 mukaisiin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin.



Kuvio 10: Uuden kiinteistöstrategian kolme pääaluetta, niiden tavoitteet ja toimenpiteet

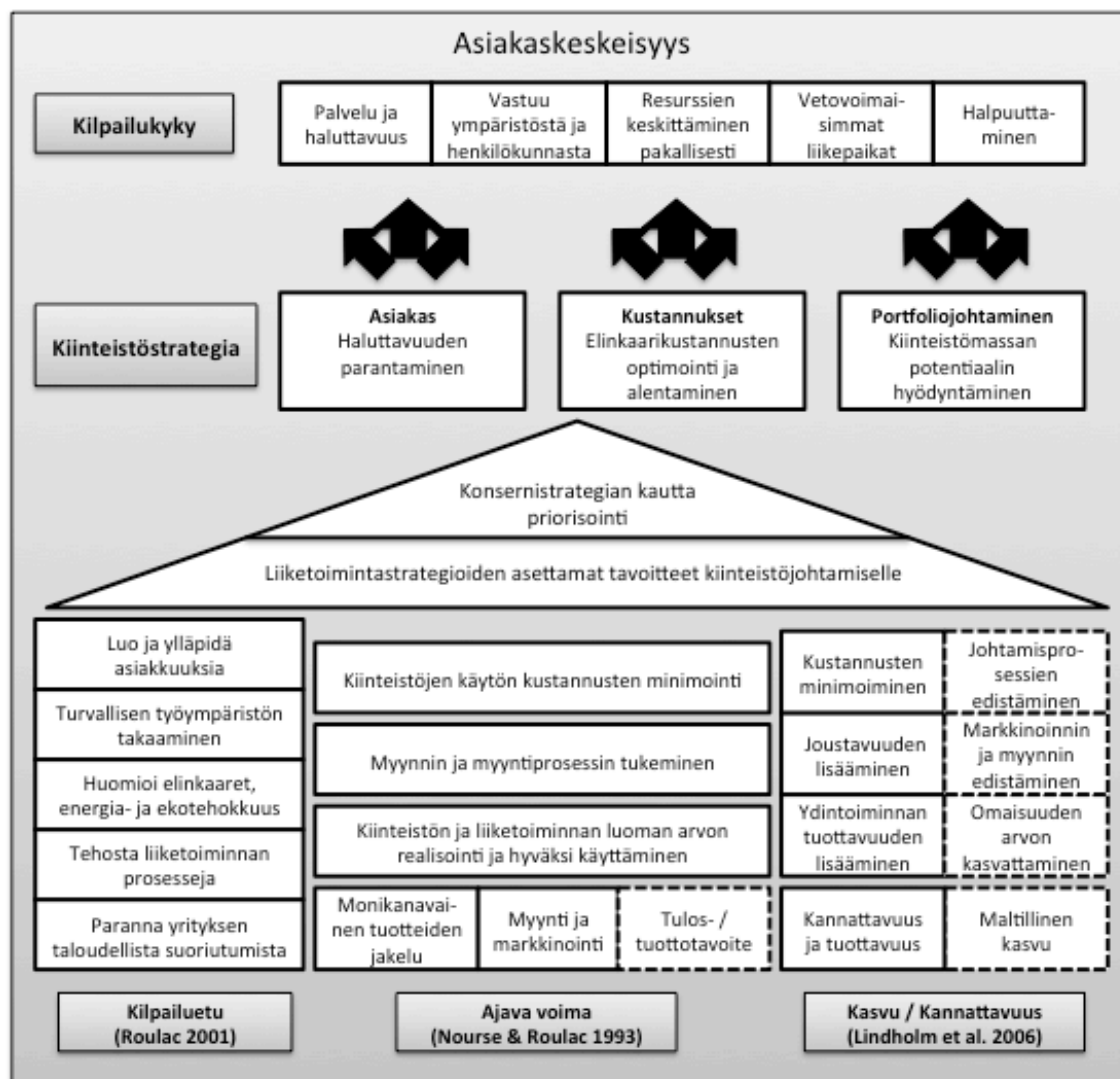
Kiinteistöstrategia perustuu asiakaskokemuksen muotoiluun, jossa hyödynnetään liiketoiminnalta saatavaa jatkuvasti parantuvaa asiakastuntemusta. Tavoitteena on tukea kiinteistöratkaisuilla liiketoiminnan asiakasuskollisuutta ja pitkän aikavälin asiakasnantavuutta. Portfoliojohtamisella pyritään sekä pitämään huolta omaisuudesta että mahdollisuuksien mukaan nostamaan kiinteistövarannon arvoa. Tämä kaikki saavutetaan kiinteistöjen tarkemmalla luokittelulla sekä liiketoimintaelinkaariarvioilla ja niiden mukaan optimoidulla toiminnalla. Viimeisin pääalue on kustannus, joka ei tarkoita kirjallisuudessa usein mainittua minimikustannusten strategiaa, vaan järkevää kustannuskuria. Järkevä kustannuskuri saadaan aikaiseksi elinkaaren aikana järkevillä ratkaisulla sekä energia- ja ekotehokkuusprojekteilla.

Seuraavaksi hahmoteltiin strategiset, joiden avulla omaa suoriutumista voidaan tarkastella. Strategiset tavoitteet on esitelty taulukossa 19.

Taulukko 19: Strategiset tavoitteet

Näkökulma	Strategiset tavoitteet
Talous	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian mukaiset, haluttavat investoinnit • Johtaminen elinkaarikustannustehokkaasti liiketoiminnan kannalta • Salkutus
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailu- ja toimintaympäristön muutoksien ennakointi ja huomioiminen oman vastualueen osalta <ul style="list-style-type: none"> • Proaktiivinen toiminta • Oman vastualueen johtaminen siten, että asiakastyytyväisyystavoitteet saavutetaan • Huollon laadun parantaminen
Prosessi	<ul style="list-style-type: none"> • Oman vastualueen prosessien johtaminen • Energiansäästö • Vuokraustoiminta/tilojen muutostyöt • Elinkaarikustannusten tehostaminen
Henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteellisen vuorovaikutuksen ja osuuskaupan arvojen mukaisen hyvän johtamisen eteenpäinvienti omalla vastualueella • Osaamisen ylläpito ja kehittäminen

Lopuksi kuvio 11 kokoaa yhteen sekä viitekehyksien analyysistä syntyneet tulokset että tutkimuksen aikana syntyneen aineiston analyysin tuloksien kautta tehdyn uuden kiinteistöstrategian ja liittää sen kohdeyrityksen kilpailukyvyyn tekijöihin. Koko yhteenveto on tutkimuksen aikana syntynyt käsitys siitä kuinka uusi kiinteistöstrategia tukee tässä tilanteessa konsernin tärkeintä strategiaa eli asiakaskeskeisyyttä.



Kuvio 11: Kiinteistöstrategia ja taustalla olevat viitekehykset sekä vaikutus kohdeyrityksen kilpailukykyyn

Näin saatiin muotoiltua uusi kohdeyrityksen kiinteistöstrategia toimintatutkimuksen keinoin. Eksplisiittisen kiinteistöstrategian lisäksi tutkimuksen aikana saavutettiin myös muita tavoitteita. Kiinteistöosaston rooli uuden strategian myötä tulee nousemaan. Samalla kiinteistöosaston ymmärrys uudesta konsernistrategiasta sekä siitä miten oma toiminta vaikuttaa koko konsernin menestymiseen syveni.

5. PÄÄTELMÄT

5.1. Uuden strategian ja toiminnan muutoksen johtopäätökset

Tämä tutkimus toteutettiin käytännönläheisenä monimenetelmäisenä toimintatutkimuksena ja tutkimuksen pyrkimys oli olla ymmärtävä sekä tulkitseva. Tutkimusongelmat tunnistettiin yhdessä kiinteistöosaston päällikön sekä kiinteistöosaston henkilökunnan kanssa. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Millaisia vaatimuksia konsernistrategia kohdistaa kiinteistöille”. Tämä tutkimuskysymys muotoutui siitä ongelmasta, että kohdeyrityksen konsernistrategia sekä liiketoimintastrategiat uudistettiin ja aluksi oli epäselvää mitä kiinteistöiltä odotettiin uuden strategian myötä. Toinen tutkimuskysymys oli ”Millainen strategia kiinteistöosastolle tehdään näissä olosuhteissa”. Tämä tutkimuskysymys muotoutui siitä ongelmasta, että formaalia eksplisiittistä kiinteistöstrategiaa ei aikaisemmin ollut ja sellainen haluttiin selkeyttämään toimintaa uudelle strategiajaksolle.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestyttiin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma oli täysin tilannekohtainen ja käytännönläheinen, jossa uudesta konsernistrategiasta ja liiketoimintastrategiasta haettiin haastattelujen sekä tausta-aineiston avulla konkreettisia odotuksia kiinteistöjen suhteen. Toinen näkökulma oli teoreettinen, jossa haettiin konsernistrategian ja liiketoimintastrategian teoreettisen määrittelyn kautta yhteyksiä kirjallisuudessa esitettyihin geneerisiin kiinteistöstrategioihin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin hyvin vastattua ja tästä analyysistä saadut ratkaisut toimivat toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisen pohjalla.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaukset olivat: Konsernistrategia kohdistaa odotuksia kiinteistöille:

1. Kilpailustrategioiden kautta, esimerkiksi hybridistrategia ohjaa kiinteistöstrategiaa kustannuskurin sekä asiakkaita palvelevan tilasuunnittelun suuntaan.
2. Kilpailukyvyn kautta, esimerkiksi määrittelemällä asiakaskokemuksen tai vastuullisuuden kilpailueduksi, jolloin näillä asioilla on suora linkki kiinteistöstrategiaan
3. Spesifien kiinteistöjohtamiseen keskittyvien asioiden kautta, esimerkiksi odotukset energian säästöstä tai tarkemmista elinkaaren aikaisista investointilaskelmista

Tätä varten analysoitiin tausta-aineistona olevat konsernistrategia sekä liiketoimintastrategiat. Sen kautta saatiin teoreettisesti määriteltyä konsernistrategia, joka toimi yhtenä syötteenä, kun teoriaviitekehystä etsittiin sopivia aihioita kiinteistöstrategialle. Teemahaastattelulla selvitettiin kiinteistöihin kohdistuvia odotuksia, jotka toimivat yhtenä lähtökohtana kiinteistöosaston strategisille tavoitteille. Avoimella haastattelulla pyrittiin löytämään parhaita toimintatapoja tukitoimintostrategian muotoiluun sekä parhaita strategisia työkaluja kiinteistöjohtamiseen.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysin sekä strategiaworkshopin aineiston perusteella. Kiinteistöosastolle onnistuttiin rakentamaan olosuhteisiin sopiva tukitoimintostrategia, joka tukee sekä konsernistrategiaa että liiketoimintastrategioita. Uusi kiinteistöstrategia muotoiltiin mahdollisimman selkeäksi ja se tehtiin jakamalla uusi kiinteistöstrategia kolmeen pääalueeseen:

1. Asiakkaaseen
2. Portfoliojohtamiseen
3. Kustannustavoitteisiin

Strategiaprosessin aikana pyrittiin tuottamaan aikaisempaa parempaa ymmärrystä kiinteistöosaston henkilökunnalle konsernin strategiasta. Strategiaprosessin läpiviemiseksi kehitettiin toimintatapa avoimen haastattelun sekä Haywood & Kenleyn (2008) kestävä kilpailuedun mallista kiinteistöjohtamiseen pohjalta ja siihen otettiin mukaan heuristinen ongelmanratkaisu Heywood (2011) ehdotuksen mukaan. Tämän toimintamallin avulla saatiin muotoiltua kiinteistöstrategia liiketoimintaa tukevaksi ristiriidattomaksi ja kilpailu- sekä talousstrategian kautta priorisoiduksi. Teoreettisten viitekehysten kautta analysoitu konsernistrategia toimi lähtökohtana kiinteistöstrategian kirjallisuuskatsauksen viitekehysiin.

Strategiaprosessin päätyttyä kiinteistöosaston päätettiin uudelleen järjestää lähemmäksi johtoryhmää. Tämän tarkoituksena on parantaa tiedonvälitystä sekä mahdollistaa proaktiivinen toimintatapa. Tavoitteena oli myös nostaa kiinteistöosaston roolia kohdeyrityksen sisällä enemmän tulosajattelun suuntaa. Uusi kiinteistöstrategia muuttaakin kiinteistöosaston roolia proaktiivisemmaksi sekä antaa kiinteistöosastolle enemmän vastuuta. Tämä on linjassa Manning & Roulac (1996) kehittämän viitekehysten kanssa kiinteistöjohtamisen tasoista.

5.2. Toimintasuositukset

Tutkimuksen jälkeen kiinteistöstrategian jalkauttamista tulisi valvoa säännöllisesti, jotta kaikki strategiassa esiintyvät asiat saadaan varmasti käytäntöön. Strategian sisältöä pitäisi käydä läpi säännöllisin väliajoin, esimerkiksi vuosineljänneksin, muistuttamaan strategian tärkeydestä ja sen sisällöstä. Kiinteistöosasto sijoitettiin strategiaprosessin

jälkeen lähemmäksi johtoryhmää, jolloin tätä tulisi käyttää hyväksi tiedonvälityksen edistämiseksi.

Tämän tutkimuksen aikana suoritetusta strategiaprosessista saatiin suhteellisen vuorovaikutteinen, eli kiinteistöosaston henkilökunta oli itse muotoilemassa strategiaa ja strategiasta keskusteltiin sekä sitä arvioitiin johtoryhmän kanssa, eikä se ollut pelkästään ylhäältä alaspäin rakennettu, niin kuin oli tavoite. Kiinteistöstrategia ei kilpaile kenenkään kanssa, joten nosto liiketoimintatasolle ei ole sillä tavoin perusteltua. Kiinteistötoiminnan laajuus ja sen rooli yrityksen arvon määrittämisessä on tärkeä, joten seuraavassa strategiakerroksessa sen nostamista strategiatasolla ylemmäksi voisi suositella. Siksi seuraavalle konsernistrategiakerrokselle suosittelisin ottamaan mukaan kiinteistöpäällikön, jotta jo konsernistrategiaa suunniteltaessa strategiaprosessi olisi vuorovaikutteinen.

Kiinteistöosaston tulisi mielestäni ottaa hyöty irti tämän tutkimuksen aikana syntyneestä strategisesta ymmärryksestä ja liittyä mukaan liiketoimintakeskusteluihin, ymmärtää heidän sisäisten asiakkaidensa tarpeet paremmin ja antaa toimitasuosituksia kiinteistöjen osalta. Ja tämä niin, että siitä tulisi jatkuvaa, ei pelkästään kerran muutaman vuoden välein, kun strategiaa uudistetaan.

5.3. Teoreettiset johtopäätökset

Kohdeyrityksen ollessa monialainen, olivat konsernistrategia sekä liiketoimintastrategiat melko laajoja. Käytössä on useampi kilpailustrategia ja teoreettisen viitekehyksen kautta tarkasteltuna on mahdollista löytää useampiakin kiinnityskohtia eri näkemyksiin strategiasta. Ajalan voima kautta tarkasteltuna strategia voidaan kiinnittää tuotteiden jakelun, myynnin ja markkinoinnin tai tulostavoitteen viitekehykseen. Kilpailustrategian kautta tarkasteltuna strategia on hybridi, differoitu sekä fokus-differoitu. Arvontuoton näkökulma on selkeästi asiakaskeskeisyys ja se on tärkein uutta konsernistrategiaa kuvaava näkökulma.

Konsernistrategiasta tukitoiminnon johtaminen kaikissa kirjallisuuskatsauksen teoreettisissa viitekehyksissä on tehty aina yhden strategiafaktorin pohjalta tai sitten kilpailukykyjen kautta. Ajalan voiman (Tregoe & Zimmerman 1980) tai kilpailustrategian (Porter 1980, Proff 2000) kautta kiinteistöstrategian johtaminen (Nourse & Roulac 1993, O'Mara 1999, Scheffer et al. 2007) oli löydettävissä viitekehyksistä. Arvontuoton ajattelutavan (Treacy & Wiersema 1993) mukaisista strategioista ja niiden linkittämisestä kiinteistöstrategiaan ei oltu tehty yhtään tieteellistä tutkimusta. Tämän näkemyksen kautta tuleva asiakaskeskeisyys oli kuitenkin yksi suurimmista uutta konsernistrategiaa kuvaavista teoreettisista viitekehyksistä. Asiakaskeskeisyyttä tukevia kiinteistötoimintamalleja oli kuitenkin suhteellisen helposti löydettävissä kirjallisuudessa esitetyistä geneerisistä kiinteistöstrategioista.

Haasteena olikin sovittaa kiinteistöstrategia uuteen monisyiseen konsernistrategiaan, kun siitä oli löydettävissä useampi strateginen määrittely. Tätä varten luotiin strategiaprosessi, jonka tarkoituksena on saada kiinteistöstrategia tukemaan konsernistrategiaa ja liiketoimintastrategioita parhaalla mahdollisella tavalla osittain heuristisen ongelmanratkaisun kautta. Teoreettiset viitekehykset antoivat hyviä vaihtoehtoisia kiinteistöstrategioita, joita käytettiin strategiaprosessin aikana muovaavaan soveltuva kiinteistöstrategia hyviksi koettujen peukalosääntöjen avulla. Strategiaprosessi alkaa liiketoimintastrategioiden asettamista tavoitteista kiinteistöille. Ne priorisoidaan konsernistrategian synergiavaatimusten sekä taloudellisen ja kilpailustrategian perusteella. Mukaan otettiin vielä ulkoisen toimintaympäristön analyysi sekä varmistettiin hyviksi todettujen toimintatapojen säilyminen strategiassa sisällyttämällä prosessiin myös kiinteistöosaston toiminta-ajatus ja visio.

Uusi kiinteistöstrategia tukee osittain kirjallisuuskatsauksen viitekehyksiä (Nourse & Roulac 1993, Roulac 2001, Lindholm et al. 2006), jotka esittävät suosittavia kiinteistöstrategioita tiettyjen strategisten näkemysten pohjalta. Ongelmana näissä oli kuitenkin se, että ne perustuivat aina vain yhteen tiettyyn näkemykseen konsernistrategiasta, jolloin konsernistrategiat olivat suhteelliset rajattuja, eivätkä riittäneet kuvaamaan kohdeyrityksen konsernistrategiaa. Siksi näitä piti yhdistellä ja lopulta ne jäivät uusia strategisia valintoja tukevaksi tiedoksi heuristisessa prosessissa. Tämä tukee Heywood (2011) ehdotusta siitä, että heuristista ongelmanratkaisua voitaisiin käyttää apuna strategiatasojen kohdistamisessa.

Tutkimuksen aikana luodun strategiaprosessin aikana synteessinä kaikista strategista syötteistä syntyi uusi kiinteistöosaston strategia. Samalla, tutkimusotteen ollessa toimintatutkimus, saatiin henkilökunnan näkemys uuden strategian suunnasta. Tämä ainakin palautteen perusteella auttaa uuden strategian omaksumisessa ja sen tuoman muutoksen nopeassa läpiviennissä. Samalla ymmärrys omasta työstä sekä konsernin strategiasta ainakin palautteen perusteella syveni.

5.4. Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Näiden tutkimuskysymysten ratkaisuun päädytyistä toimenpiteistä sekä interventioista päätettiin yhdessä tutkimukseen osallistujien kanssa. Tutkimus suunniteltiin syklisyyden periaatteen mukaan. Tutkimus kytkettiin teoriaviitekehykseen ja tutkimuksen aikana sekä aikaan saatettiin muutosta että tutkittiin sitä. Newton & Burgess (2008) mukaan käytännönläheisen toimintatutkimuksen validiteetteina voidaan pitää tulos-validiteettia eli; missä määrin aikaansaatiin muutosta? Tarkentuiko ymmärrys tutkimuskohteesta ja kuinka paljon? Millä asteella aikaansaadut lopputulokset saavuttivat toimintatutkimuksen tavoitteet? Tutkimuksen tuloksena palautteen mukaan onnistuttiin kirkastamaan

kiinteistöosaston roolia ja uudelleen sijoittumaan pääkonttorin sisällä lähemmäksi johtoryhmää. Tutkimuskohde eli kiinteistöstrategian suhde konsernistrategiaan täsmentyi hyvin tutkimuksen aikana ja siitä saatiin aikaiseksi hyvä kuvaus kiinteistöstrategian muodossa. Kuitenkin vielä paremman ratkaisun aikaan saamiseksi olisi tutkimussyklejä pitänyt olla ainakin yksi lisää, jolloin teoriaviitekehysten analyysin tuloksista olisi voitu pitää toinen interventio. Nyt tämä analyysi jäi yksin tutkijan harteille.

Toisena validiteettina voidaan pitää katalyyttistä validiteettia; eli missä määrin toimenpiteet syvensivät osallistujien ymmärrystä tutkimuskohteesta? Motivoivatko aikaansaannokset osallistujia osallistumaan jatkotoimenpiteisiin? Palautteen mukaan tämä toimintatapa oli hyvin uudenlainen ja se aikaansai kiinteistöosaston henkilöstössä entistä parempaa ymmärrystä konsernistrategiasta ja sen vaikutuksista. Samalla oma rooli kirkastui ja sen avulla vastuuta saadaan tulevaisuudessa lisää. Jatkotoimenpiteet, kuten kiinteistösalkun rakentaminen, sen ylläpito, sen sovittaminen konserni- ja kiinteistöstrategiaan ja sen kautta toiminnan ohjautuminen saavat toivottavasti jalansijaa.

Toimintatutkimuksessa rajoitteita aiheutti tutkijan suhteellisen lyhyt työkokemus kohdeyrityksessä, sekä se, ettei tutkija ollut aikaisemmin vienyt läpi strategiaprosessia. Ja tämä erityisesti siksi, että tutkijan rooli oli hyvin aktiivinen, jolloin pidemmästä kokeemuksesta olisi ollut paljon hyötyä. Strategiatasojen kohdistamisessa päätettiin myös käyttää kirjallisuuskatsauksesta nousevaa heuristista ongelmanratkaisua. Tätä kuitenkin käytettiin oikeuttamaan ”musta tuntuu”-tyyppisiä ratkaisuita, jotka siihen tietysti kuuluvatkin, mutta validiteetin parantamiseksi taustalla vaikuttavien peukalosääntöjen ja hyväksi koettujen toimintatapojen tarkempi analyysi oli parantanut tutkimuksen luotettavuutta selkeästi.

Jatkotutkimusaiheita tutkimuksen aikana löytyi muutama ja ne olisivat oikeastaan hyvä jatkumo tälle tutkimukselle. Jatkotutkimusta voitaisiin viedä kahteen suuntaan. Teknisen toimintatutkimuksen avulla voitaisiin etsiä yleisempiä teoreettisia kokonaisuuksia tämän tutkimuksen aikaansaamista muutoksista. Tai uuden kiinteistöstrategian toivuutta tai tehokkuutta sen tavoitteissa, eli konsernistrategian tukemisessa, voitaisiin tutkia. Se vaatisi kuitenkin uudenlaisen mittariston kehittämisen ja pitkittäisen tutkimuksen. Toisaalta uuden strategian hetken aikaa käytössä olleena voitaisiin vapauttavan toimintatutkimuksen periaatteella etsiä henkilökunnasta lähteviä ajatuksia siitä, miten entisestään parannettaisiin kiinteistöstrategiaa.

LÄHTEET

Acoba, F.J. and Foster, S.P. 2003. Aligning corporate real estate with evolving corporate missions: Process-based management models, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 5 (2), pp.143-164.

Ahola, J. 2003. Yrityksen strategiaprosessi. Näkökohtia strategisen johtamisen kehittämiseksi konserniorganisaatiossa. 3. muuttumaton painos. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Analoui, F. & Karami, A. 2003. *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. London: Thomson Learning.

Anderson, A. 1993. Real Estate in the corporation: The bottom line from senior management NACORE International And CCIM, Arthur Anderson and Co. Chigago. p. 56.

Anderson, G. L. & Herr, K. (1999) The New Paradigm Wars: Is There Room for Rigorous Practitioner Knowledge in Schools and Universities? *Educational researcher* 28 (12), 12-40.

Andrews, K. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*, 2nd. Edition, Dow-Jones Irwin. p. 132.

Andrews, K. R. 1996. *The Concept of Corporate Strategy*. Lähteestä: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. 1996. *The Strategy Process - Concepts, Con-texts, Cases*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill

Bailey, A., Johnson, G. & Daniels, K. 2000. Validation of Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. 11: 151 - 162.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. Vol. 17. No: 1, pp. 99-120.

Burns, C.M. 2002, Analysing the contribution of corporate real estate to the strategic competitive advantage of organisations, [WWW] Saatavilla: www.occupier.org.

Cameron, I. and S. Duckworth 1995, *Decision Support*, Norcross, Ga.: Industrial Development Research Foundation. p. 81.

Camillus, J. C. (2008) 'Strategy as a Wicked Problem', *Harvard Business Review*, 86, 5, pp. 98-106.

Chakravarthy, B. S. & Doz, Y. 1992. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self Renewal. *Strategic Management Journal*. 13 (Summer): 5 - 14.

De Jonge, H. 1996. De toegevoegde waarde van concernhuisvesting, paper presented at NSC-Conference 15 October 1996, Arko Publishers, Nieuwegein, pp. 66- 7.

De Wit, B. & Meyer, R. 2010. Strategy: Process, Content, Context ; an International Perspective. 4th Edition. EMEA. p. 975.

Dewulf, G.P.R.M, Krumm, P. and De Jonge, H. 2000. Successful Corporate Real Estate Strategies. Arko, Nieuwegein, the Netherlands. p. 128.

Elfring, T. & Volberda, H. W. 2007. Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. Läheteestä: Volberda, H. W. & Elfring, T. Rethinking Strategy. London, Sage.

Edwards, V. & Ellison, L. 2004. Corporate Property Management - Aligning real estate with business strategy. (B. S. Ltd, Ed.) Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing Company. p. 256.

Gibson, V. & Barkham, R. 2001 Corporate Real Estate Management in the Retail Sector: Investigation of Current Strategy and Structure. *Journal of Real Estate Research*: 2001, Vol. 22, No. 1-2, pp. 107-128.

Gibler, K.M., Black, R.T. and Moon, K.P. 2002, Time, place, technology and corporate real estate strategy, *Journal of Real Estate Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 235-62.

Glatte, T. 2013. The importance of Corporate Real Estate management in overall Corporate Strategies. The Leader, Corenet global, Corporate real estate industry, Vol. 12. Issue 3. pp. 42-45.

Grant, R. M. 2008. Contemporary Strategy Analysis. Malden: Blackwell.

Hartmann, S. Lohse, M. 2007. 15 years Corporate Real Estate Management in Germany. Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Volume 10, p. 12.

Hamel, G. 1996. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*. 74(4): 69 - 82.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. 1996. Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press. p. 384.

- Heywood, C. & Kenley, R. 2008. Evaluating the sustainable competitive advantage model for corporate real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 10 Iss 3 pp. 160 - 182 .
- Heywood, C. 2011. Approaches to aligning corporate real estate and organisational strategy. European Real Estate Society (ERES) Conference 2011, Eindhoven, The Netherlands, 15th – 18th June, 2011. p. 15.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2006. *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases - Seventh enhanced media edition*. Harlow: Pearson Education.
- Johnsson, G. Whittington, R. & Scholes, K. 2011. *Exploring strategy*, Prentice Hall, 9 edition. 600 p.
- Joroff, M. 1992, *Corporate Real Estate 2000, Management Strategies for the Next Decade*, Industrial Development, Vol. 161, No. 3, pp. 1-6.
- Joroff, M., Lourgand, M. and Lambert, S. 1993, *Strategic Management of the Fifth Resource: Corporate Real Estate*, IDRC, Atlanta, GA. p. 104.
- Kamensky, M. 2004. *Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos*. Talentum Media Oy, Jyväskylä.
- Kamensky, M. 2008. *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti*. Helsinki, Talentum.
- Kaplan, R.S. & Norton, P.D. 2004. *Strategiakartat*, Helsinki, Talentum
- Kaplan, R.S. & Norton, P.D. 2005. The office of strategy management. *Harvard Business Review*. Iss. Oct. 2005.
- Kaplan, R. S., and David P. Norton. 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kay, N. 2000. Searching for the firm: The role of decision in the economics of organizations. *Industry Corporate Change* 9/4: 683–707.
- Kelly, A. (2003) *Decision making using game theory: an introduction for managers*, Cambridge University Press, New York.
- Krumm, P. J. 2001. History of real estate management from a corporate perspective. *Facilities* , Vol. 19 (No. 7/8), pp. 276-286.

Lambert, S., J. Poteete ja A. Waltch 1995. Generating high-performance corporate real estate service. Corporate Real Estate 2000 Series report No. 52. IDRC.

Lindholm, A. 2006. Kiinteistöjohtaminen organisaation tukiresurssina – nykyiset käytännöt ja lisäarvomahdollisuudet. Teknillinen korkeakoulu: Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja A 38, Espoo.

Lindholm, A-L., Gibler, K.M. and Levainen, K.I. (2006), “Modeling The Value-adding Attributes of Real Estate to The Wealth Maximization of The Firm”, Journal of Real Estate Research, Vol. 28, No. 4, pp. 445-475.

Manning, C.A, and Roulac, S.E. 1996, Structuring the Corporate Real Property Function for Greater “Bottom Line” Impact, Journal of Real Estate Research, Vol. 12, No. 3, pp. 383-396.

Manning, C. and Roulac, S.E. 2001. Lessons from the past and future directions for corporate real estate research, Journal of Real Estate Research, Vol. 22 Nos 1/2, pp. 7-57.

Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. California Management Review Vol 30, No 1.

Mintzberg, H. 1988. Generic strategies: Toward a comprehensive framework. Strategic Management Journal Vol. 5, pp. 1-67.

Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J: Strategy safari : A guided tour through the wilds of strategic management. Prentice Hall, London, 1998.

Mintzberg, H. & Quinn, J. B. 1996. The Strategy Process -Concepts, Contexts, Cases. Third Edition. Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Mintzberg, H. & Waters, J. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. Strategic Management Journal Vol. 6, No. 3, pp. 257-272

Nourse, H.O. & Roulac, S., 1993. Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. Journal of Real Estate Research, 8(4), pp.475-494.

Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metaliteollisuuden Keskusliitto.

O'Mara, M., 1999. Managing CRE and facilities for competitive advantage – Strategy and place. New York: The Free Press. p. 349.

Pettigrew, A.M., Thomas, H. & Whittington, R., 2006. Handbook of Strategy and Management. London UK: Sage Publications. p. 544.

Porter, M.E. 1980. Competitive strategy Techniques for analysing industries and competitors. New York, NY: The Free Press.

Porter, Michael. 1984. Strategia kilpailutilanteessa : toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Hki, Rastor.

Porter, Michael. 1985. Kilpailuetu : miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo, Weilin+Göös.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy?", Harvard Business Review, November/December, pp. 61-78.

Robert, M. 1993. Strategy: Pure and Simple. McGraw-Hill. p. 269.

Roulac, S. 2001, Corporate property strategy is integral to corporate business strategy, Journal of Real Estate Research, Vol. 22 Nos 1/2, pp. 129-52.

Roulac, S. Adair, A. McGreal, S. Berry J. Brown, L. and Heaney, G. 2003. Corporate real estate in Ireland, a current perspective on corporate strategic decision making, Journal of Property Investment and Finance, 21(1), 31-44.

Rutherford, R. & Nourse, H. 1988. The Impact of Corporate Real Estate Unit Formation on the Parent Firm's Value. Journal of Real Estate Research: Vol. 3, No. 3, pp. 73-84.

Rutherford, R. & Stone, R. 1989. Corporate Real Estate Unit Formation: Rationale, Industry and Type of Unit. Journal of Real Estate Research: Vol. 4, No. 3, pp. 121-129.

Scheffer, J.L. Singer, P. Van Meerwijk, C.C. 2006. Enhancing the contribution of corporate real estate to corporate strategy, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 8 (4), pp. 188-197.

Singer, B.P. Bossink, B.A.G. Vande Putte, H.J.M. 2007, Corporate real estate and competitive strategy, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 9 Iss 1 pp. 25 – 38.

Spender, J - C. 2007. Business Policy and Strategy as a Professional Field. Lähteessä: Volberda, H. W. & Elfring, T. 2007. Rethinking Strategy. London: Sage.

Steiner, G. A. 1979. Strategic Planning. Free Press. p. 383.

Stenfors, S. 2007. Strategy tools and strategy toys: Management tools in strategy work. Helsinki School of Economics. Helsinki. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis: A-297.

Tregoe, B. & Zimmerman, J. 1980. Top Management Strategy. Simon and Schuster. p. 128.

Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. Harvard Business Review. Jan/Feb, pp. 84–93.

Van de Ven, A. H. 1992. Suggestion for Studying Strategy Process: A Research Note. Strategic Management Journal (13), 169 - 188.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. 1. painos. Talentum Media Oy. 284 s.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal. 5(2): 171 - 180.

Whittington, R. 2002. Practice Perspective on Strategy: Unifying and Developing a Field. Academy of Management Proceedings. OMT: C1 - C6.

